

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Srovnání trendů odměňování ve vybraných zemích EU

Comparison of trends in remuneration in selected countries in the EU

Student: Bc. Zuzana Gajdošíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Yveta Pšenková, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Gajdošíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Téma: Srovnání trendů odměňování ve vybraných zemích EU
Comparison of Trends in Remuneration in Selected EU Countries

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika vybraných makroekonomických pojmů
 3. Trendy v odměňování
 4. Srovnání poskytovaných benefitů ve vybraných zemích
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAKUBKA, J. *Zákoník práce*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 1095 s. ISBN 978-80-7263-496-5.
MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní 2009*. 19. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 534 s. ISBN 978-80-7263-497-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Yveta Pšenková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 30.04.2010



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma Srovnání trendů odměňování ve vybraných zemích EU, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

.....

Bc. Zuzana Gajdošíková

V Ostravě dne 30. dubna 2010

OBSAH

1.	ÚVOD	1
2.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH MAKROEKONOMICKÝCH POJMŮ	3
2.1.	HDP	3
2.1.1.	Vývoj HDP v České republice a Polsku	5
2.1.2.	HDP v rámci EU	6
2.2.	Inflace	8
2.2.1.	Vývoj inflace v České republice a Polsku	11
2.2.2.	Inflace v rámci EU	12
2.3.	Nezaměstnanost	13
2.3.1.	Nezaměstnanost v České republice a Polsku	15
2.3.2.	Nezaměstnanost v rámci EU	16
3.	TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ	19
3.1.	Minimální mzda	19
3.1.1.	Minimální mzda v České republice	19
3.1.2.	Minimální mzda v EU	20
3.2.	Srovnání průměrné mzdy	21
3.2.1.	Průměrná mzda v České republice	21
3.2.2.	Průměrná mzda v EU	22
3.3.	Srovnání kalkulace mzdy v ČR a Polsku	24
3.3.1.	ČESKÁ REPUBLIKA	24
3.3.2.	POLSKO	26
3.3.3.	Systém výpočtu mzdy v ČR a Polsku	28
3.4.	Vývoj nominální a reálné mzdy	29
3.5.	Trendy mezd v jednotlivých profesních úrovních	31
3.6.	Struktura celkového příjmu	33
3.7.	Variabilní odměňování	36
3.8.	Srovnání profesních oblastí	37
3.9.	Porovnání lokálních společností se společnostmi se zahraniční kapitálovou účastí	39
3.10.	Trendy v nárůstech mezd dle odvětví	40
3.11.	Regionální rozdíly v odměňování	42
4.	SROVNÁNÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH	44

4.1.	Finanční benefity	45
4.1.1.	Podíl na zisku	45
4.1.2.	Dlouhodobé motivační plány	47
4.1.3.	Pojištění	48
4.2.	Nefinanční benefity	51
4.2.1.	Dovolená.....	52
4.2.2.	Příspěvky na stravování.....	53
4.2.3.	Služební auta.....	55
4.2.4.	Vzdělávání	57
4.2.5.	Komplexní pohled na systém benefitů	60
5.	ZÁVĚR.....	63

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1. ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je zmapovat systémy odměňování ve vybraných zemích Evropské unie, poukázat na jejich rozdíly a doporučit potenciálním investorům, kteří přichází do těchto zemí, co je klíčové v oblasti odměňování a na co se při budování svých systémů zaměřit.

Vzhledem k dostupnosti údajů jsem se ve své práci věnovala především srovnání dvou zemí EU, a to České republiky a Polska. V několika případech jsem si zvolila dvě společnosti, každou z výše uvedené země, abych na nich zdokumentovala případné odlišnosti. Tato práce ukazuje, jak většina společností na národní a mezinárodní úrovni uplatňuje svoji politiku odměňování a systém poskytovaných benefitů. Dále popisují trendy, kterými se tyto oblasti v současnosti ubírají a jakým směrem se budou vyvíjet do budoucna.

První kapitola mé práce se zaměřuje na teoretickou část, která definuje vybrané makroekonomické pojmy - HDP, inflaci a nezaměstnanost a popisuje vývoj těchto ukazatelů v posledních letech. Ukazuje, jakým způsobem se tyto indikátory mění a jaký vliv může mít jejich pohyb na ekonomickou a sociální stabilitu v jednotlivých zemích.

V další části se věnuji konkrétnímu popisu trendů odměňování ve vybraných zemích EU, které se zabývají otázkou minimálních mezd, srovnáním vývoje průměrné, nominální a reálné mzdy. Součástí této kapitoly je také analýza kalkulace měsíční mzdy vybraných společností. Dále se zaměřuji na trendy nárůstu mezd v rámci jednotlivých profesních skupin, otázkou struktury celkového příjmu v jednotlivých kategoriích zaměstnanců, která úzce souvisí i s trendy variabilního odměňování. Neméně zajímavou oblastí je srovnání trendů odměňování mezi společnostmi, které působí na mezinárodní úrovni, a společnostmi, které nemají své pobočky v zahraničí. Na závěr této kapitoly se krátce dotýkám rozdílů, které jsou ve vybraných průmyslových odvětvích a regionech v České republice a Polsku.

Je patrné, že odměňování zaměstnanců netvoří jen samotná mzda, ale i systém benefitů, který jednotlivé společnosti v různé míře poskytují. Proto jsem poslední část mé práce věnovala právě tomuto tématu. Benefity jsou rozděleny na finanční oblast, ve které jsem se snažila nastínit princip uplatňování podílů na zisku, motivačních plánů a pojištění. Další část tvoří společnostmi hojně využívané nefinanční benefity, jejichž základní spektrum zahrnuje především poskytování dovolené nad rámec zákona, příspěvků na stravování, užívání služebních automobilů a vzdělávání. Ve své práci vycházím z průzkumů několika mezinárodních společností, které se touto problematikou zabývají již několik let. Je zřejmé, že v zemích Evropské unie dochází

k postupnému sbližování nabízených benefitů a rozšiřování těch, které jsou využívány v západoevropských zemích, dále směrem na východ.

Metodologie zpracování mé diplomové práce je založena na metodě analýzy a syntézy a dále na metodě komparace. Poslední ze zmíněných metod je uplatňována především ve třetí kapitole této práce. Pro přepočet cizí měny používám jednotný kurz uvedený v pokynu č. D 321.

V oblasti odměňování pracuji již více jak deset let a v průběhu této doby jsem poznala, že pro každou společnost, obzvláště společnost s mezinárodní působností, je klíčové trendy odměňování znát a průběžně sledovat jejich vývoj. Díky tomu může společnost efektivně optimalizovat své osobní náklady a udržet si konkurenceschopnost v oblasti odměňování na trhu práce.

2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH MAKROEKONOMICKÝCH POJMŮ

Makroekonomické ukazatele slouží k vytvoření celkového obrazu o dění v rámci jednotlivých ekonomik. Mezi nejznámější makroekonomické indikátory patří především inflace, změna hrubého domácího produktu, nezaměstnanost či vývoj státního rozpočtu. Některým z nich bych se chtěla v následujících kapitolách věnovat podrobněji.

2.1. HDP

Hrubý domácí produkt představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané období na určitém území. Tento ukazatel se používá pro určování výkonnosti ekonomiky států. Časovým obdobím bývá obvykle rok. V mezinárodních srovnáních se také používá HDP na obyvatele (HDP na hlavu)¹.

HDP je vnímán jako nejsouhrnnější agregát výroby. Z tohoto důvodu jsou jeho odhady v předním zájmu tvůrců hospodářské politiky i ekonomických a finančních analytiků. Vzhledem k tomu, že vývoj HDP je často považován za měřítko úspěšnosti vlády jednotlivých zemí, jsou jeho dohady sledovány nejen odbornou veřejností, ale i řadou médií. Naproti tomu však patří k jednomu z nejsložitějších ukazatelů, které současná statistika sleduje².

HDP lze vypočítat třemi způsoby. Nejsou v něm zahrnovány služby, které lidé dělají mimo oficiální trh (např. práce na zahradě, vaření, práce protislužbou), a také ilegální produkce (např. výroba a prodej drog, prostituce, nepřiznané zisky).

Výrobová metoda

Je nazývána také zbožová nebo produktová metoda. HDP představuje součet všech přidáných hodnot na daném území za dané období a čisté daně na výrobky¹.

¹ www.wikipedia.org

² <http://panda.hyperlink.cz/>

Výdajová metoda

Dalším způsobem, jak měřit produkt, je součet výdajů, jedná se o tzv. agregátní výdaje. Do tohoto součtu započítáváme pouze finální výrobky, tzn. takové, které již nejsou vstupem další výroby (nebudou v přidané hodnotě jiného zboží)¹.

$$\text{Agregátní výdaje} = \text{spotřeba (C)} + \text{hrubé investice (I)} + \text{veřejné výdaje (G)} + \text{čistý export (NX)}^3$$

Důchodová metoda

Při použití důchodové metody vycházíme z důchodů neboli příjmů jednotlivých ekonomických subjektů (nepočítáme-li daně) plynoucích z vlastnictví výrobních faktorů, jež byly na tvorbu HDP použity¹.

$$\begin{aligned} \text{HDP} = & \text{Náhrady zaměstnancům vyplacené rezidentskými sektory} \\ & + \text{Hrubý provozní přebytek národního hospodářství} \\ & + \text{Smíšený důchod} \\ & + \text{Čisté daně na produkci a dovoz (daně mínus dotace).} \end{aligned}$$

Varianty produktu

Přívlastek hrubý/čistý produkt určuje, zda je do výsledku započítáno opotřebení kapitálu.

$$\text{Čistý produkt} = \text{Hrubý produkt} - \text{opotřebení kapitálu}$$

³ NX (čistý export) = X (export) - M (import)

Přívlastek domácí/národní produkt rozlišuje mezi produktem vytvořeným na určitém území (domácí produkt) a produktem vytvořeným výrobními faktory příslušníky určitého národa (národní produkt)¹.

$$\begin{aligned} \text{Národní produkt} &= \text{Domácí produkt} \\ &+ \text{produkt českých občanů v cizině} \\ &- \text{produkt cizích občanů v ČR} \end{aligned}$$

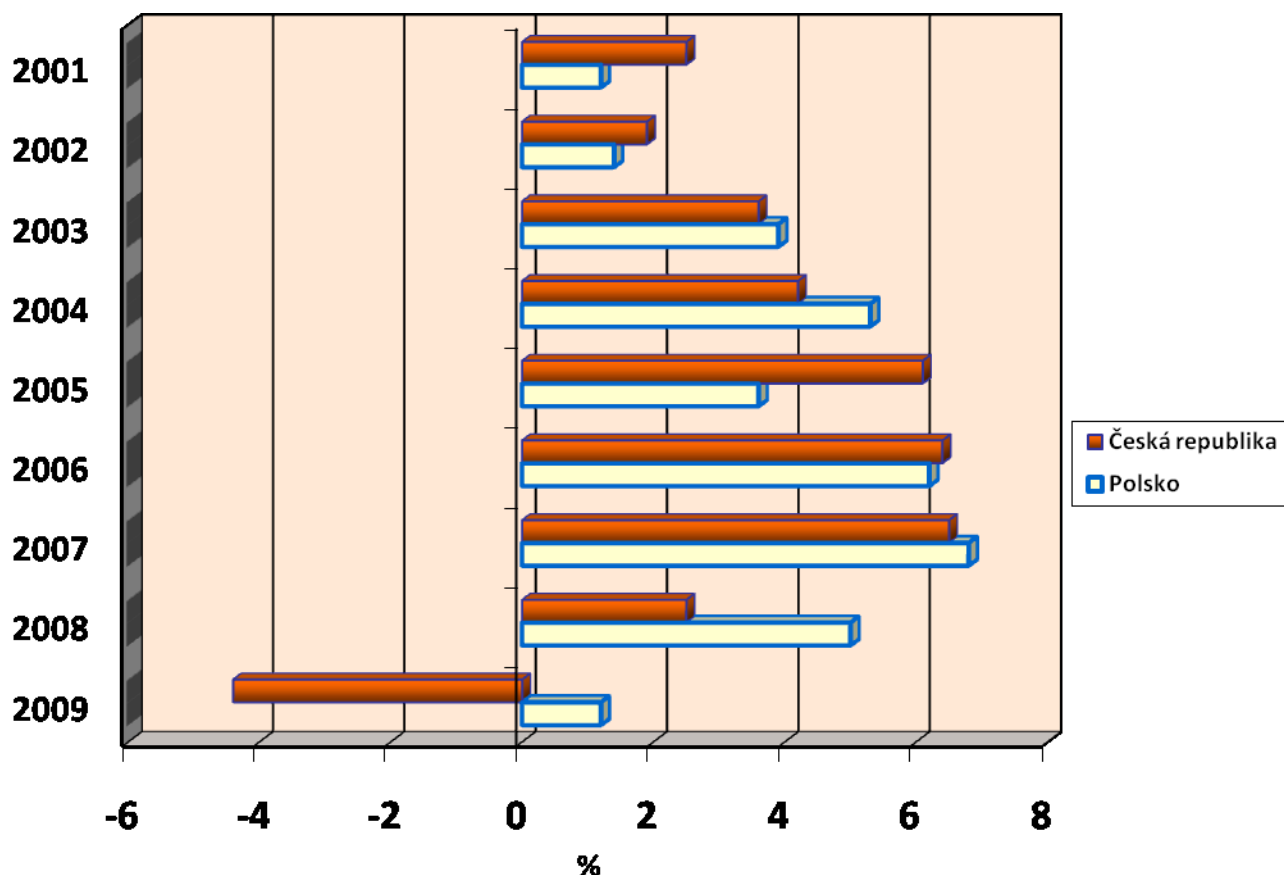
2.1.1. Vývoj HDP v České republice a Polsku

Česká ekonomika se již od poloviny roku 2007 nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu, což se v roce 2008 projevovalo relativně mírným, avšak trvalým zpomalováním růstu hrubého domácího produktu. Recese Českou republiku zasáhla v posledním čtvrtletí roku 2008. Mírné oživení ekonomiky se projevilo až v 2. čtvrtletí roku 2009. V meziročním srovnání však došlo za loňský rok k poklesu HDP o 4,4 %.

Globální ekonomická krize se projevila v České republice poklesem poptávky po zboží a službách. Pro naši výrazně exportně orientovanou ekonomiku z toho plynou především odbytové potíže a opatrnější přístup komerčních bank v poskytování úvěrových produktů podnikatelské sféře i obyvatelstvu.

Růst polské ekonomiky se na konci roku 2008 zpomalil, ale byl i přes světovou hospodářskou krizi lepší, než se očekávalo. Za červenec až září 2009 polský HDP dokonce stoupl o 4,8 %. Jako jedna z mála ekonomik zemí EU se vyhnula recesi. Meziročně tedy došlo k navýšení HDP o 1,2 %. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že polské hospodářství si v posledních dvou letech vede lépe než ekonomika České republiky. Hlavní příčinou těchto rozdílů je větší závislost České republiky na exportu a silnější vnitřní trh Polska, který žene jeho hospodářství vzhůru.

Graf 2.1.1.1. Meziroční změna HDP v České republice a Polsku v %



Zdroj: <http://www.czso.cz/>, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

2.1.2. HDP v rámci EU

Evropská unie⁴ i Eurozóna⁵ se nachází v recesi od 2. čtvrtletí 2008, přičemž k nejvíce postiženým patří menší ekonomiky silně závislé na exportu průmyslových výrobků, kdy propady

⁴ Evropská unie – politická a ekonomická unie, kterou od posledního rozšíření v roce 2007 tvoří 27 evropských států s téměř 500 miliony obyvatel. EU vznikla z Evropského společenství v roce 1993 na základě Smlouvy o Evropské unii, známější jako Maastrichtská smlouva, která navazovala na evropský integrační proces od padesátých let. Jejím cílem je vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie, podpora rozvoje a růstu hospodářství, zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a zlepšování životní úrovně a kvality životního prostředí.

Členové EU: Francie, Itálie, Lucembursko, SRN, Belgie, Nizozemsko, Dánsko, Irsko, Velká Británie, Řecko, Španělsko, Portugalsko, Finsko, Rakousko, Švédsko, Česko, Estonsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Slovensko a Slovinsko, Rumunsko a Bulharsko.

průmyslové výroby dosahují dvouciferných hodnot. Jedná se o nejhlubší a nejdelší hospodářskou recesi v dějinách Evropské unie. Hrubý domácí produkt, který představuje více než pětinu světového HDP, se v roce 2009 meziročně snížil až o 4 %.

Hospodářství členských zemí Evropské unie se zotavuje odlišným tempem. V silné recesi se nacházelo téměř rok Německo, kde se globální hospodářská a finanční krize projevila ve všech oblastech ekonomiky. Ve druhém čtvrtletí 2009 však německá ekonomika stoupla proti předchozím třem měsícům o 0,3 %. Německo je největší ekonomikou v Evropě, je zároveň klíčovým trhem pro české společnosti a do značné míry předurčuje, jak se bude dařit celému českému hospodářství. Podobně si vede i Francie, která se vymanila z recese již v první polovině roku 2009. Opačná situace je však ve Španělsku, Řecku a Irsku, kde má ekonomika klesající tendence i v roce 2010.

Tab. 2.1.2.1. HDP v Evropské unii (27 zemí)

Období	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP (%) meziroční změna	2,0	1,2	1,3	2,5	2,0	3,2	2,9	0,8	-4,0

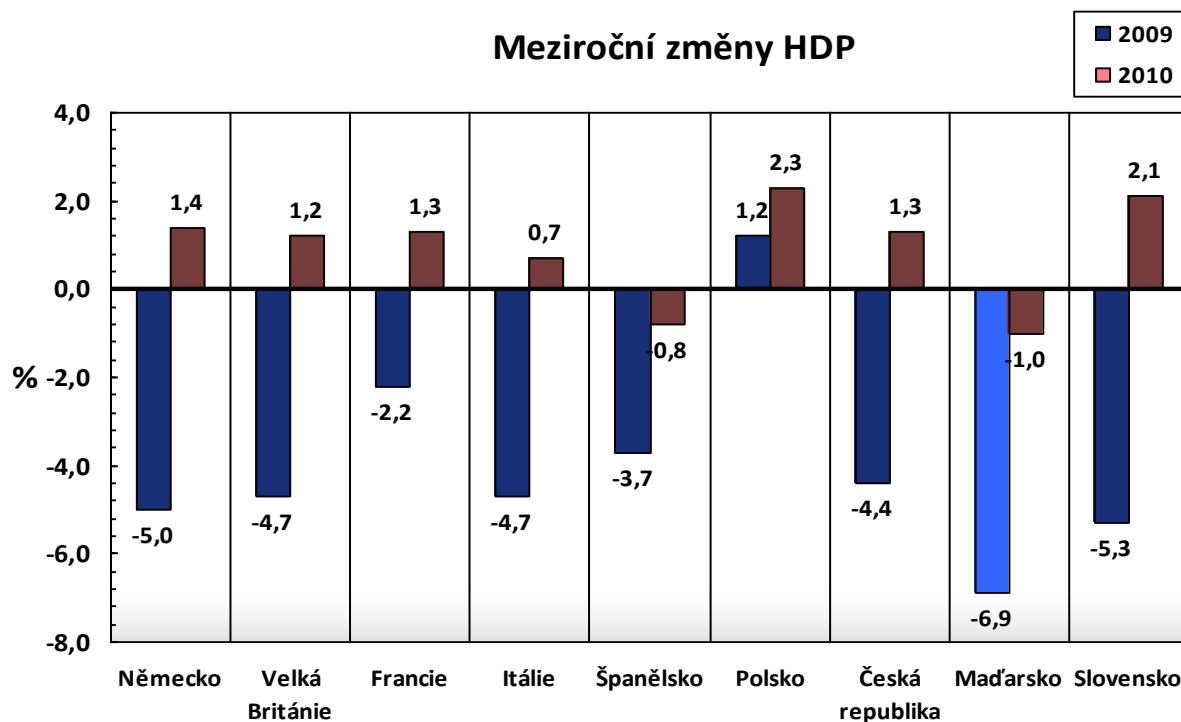
Zdroj: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Nejvyšší HDP na jednoho obyvatele vykazuje Lucembursko, které je celkově nejúspěšnější zemí EU. Velmi nízký HDP v paritě kupní síly⁶ má Portugalsko a Malta a ještě hůře si stojí Rumunsko, jehož ekonomická výkonnost je sedmkrát nižší než v Lucembursku. Prognóza vývoje HDP pro EU i Eurozónu pro rok 2010 představuje mírný nárůst na 0,7 %.

⁵ Eurozóna – představuje země EU, které vstoupily do třetí fáze Evropské měnové unie (EMU) a přijaly jako svou měnu euro. Členy eurozóny tvoří 16 zemí EU: Belgie, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Lucembursko, Malta, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko a Španělsko.

⁶ Nejpresnější vypovídací schopnost o ekonomické úrovni. Jedná se o podíl přepočtené hodnoty všech finálních výrobků a služeb vyrobených v daném státě a průměrného počtu obyvatel za stejné období.

Graf 2.1.2.1. Meziroční změny HDP ve vybraných zemích EU



Pozn. Údaje roku 2010 představují předpověď vývoje HDP.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2. Inflace

Inflace je ekonomický jev, který označuje všeobecný růst cenové hladiny, neboli snížení kupní síly peněz. Kupní síla peněz se mění nepřímo úměrně k vývoji cenové hladiny.

Opačným jevem je deflace – tedy pokles cenové hladiny, zatímco dezinflace je snižování míry inflace, tzn. její zpomalování¹.

Měření inflace

Údaje o pohybu cenové hladiny patří k nejsledovanějším a také k nejdůležitějším informacím z oblasti ekonomického života. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace⁷. Ta je měřena pomocí tzv. cenových indexů. Nejznámější z nich jsou:

⁷ Výpočet míry inflace – rozdíl cenového indexu běžného a základního období, dělený cenovým indexem základního období. Výsledek násobíme stem.

➤ ***Implicitní cenový deflátor (IPD – Implicite Price Deflator)***

Představuje poměr nominálního důchodu běžného období k reálnému důchodu. Je označován přívlastkem implicitní z toho důvodu, že je získáván poměřováním HDP oceněného na bázi cen dvou různých období.

➤ ***Index spotřebitelských cen (CPI – Consumer price index)***

Měří náklady tzv. tržního koše výrobků a služeb. Můžeme si jej představit jako nákupní vozík, do kterého dáme nejdůležitější položky rodinného rozpočtu. Každé z těchto položek je přiřazena fixní váha dle důležitosti. Porovnáním cen těchto košů v různých obdobích získáme míru inflace. Jedná se o nejvyužívanější způsob měření inflace.

➤ ***Index cen výrobců (PPI – Producent price index)***

Je založen na cenách komodit, zahrnujících ceny potravin, zpracovatelského a těžebního průmyslu.

Čistou inflaci vypočítává Český statistický úřad, jako přírůstek cen v neregulované části spotřebního koše očištěný od vlivu nepřímých daní a dotací¹.

Příčiny inflace

Cenová hladina vyjadřuje vztah mezi celkovým množstvím peněz a celkovým objemem statků a služeb, peněžně oceněných, za které jsou směňovány. Nerovnováha je vyjadřována pojmem inflace nebo deflace. Změnu cenové hladiny ovlivňuje řada důležitých faktorů. Na množství peněz má významný vliv rozhodování centrální banky, množství zboží a služeb je ovlivňováno v zásadě jen tržními silami a produkčními schopnostmi ekonomiky. Víceméně platí, že tyto dva vlivy působí protichůdně.

Faktory působící na rovnováhu cenové hladiny mají svůj původ především na straně poptávky nebo nabídky. Hlavními příčinami na straně poptávky je růst objemu peněz při stejné velikosti trhu a růst trhu, tzn. poptávajících, při neměnném množství peněz. K významným vlivům patří také očekávání. Pokud spotřebitelé očekávají, že se jejich situace bude zlepšovat, pak jejich poptávka roste. Na straně nabídky mluvíme především o růstu produktivity práce,

např. z důvodu technologického pokroku. Dále je to také růst cen materiálových zdrojů z důvodu jejich postupného vyčerpávání nebo populační vliv, tj. změna poměru produktivních a neproduktivních občanů ve společnosti.

Dopady inflace

V odborné literatuře se vyskytují názory, dle nichž může mít inflace příznivý vliv na ekonomiku. Jedná se však o mírnou inflaci, při níž ceny pozvolna rostou a tím vytvářejí motivy pro rozšíření výroby a nabídky práce. V tomto smyslu je mírná inflace vnímána jako stimulační ekonomický faktor.

Mnohem častěji se však setkáváme s inflací jako škodlivým ekonomickým jevem. Inflace je zdrojem ekonomické, ale i sociální nestability. Vnáší nejistotu do ekonomického rozhodování, zejména do rozhodování o investicích a může tedy potenciální investory od investování odrazovat.

Inflace brzdí uzavírání dlouhodobých obchodních a kooperačních smluv, především z důvodu nepředvídatelnosti cenových změn a znemožňuje tak výhled do vzdálenější ekonomické budoucnosti. Inflace způsobuje, že cenový systém přestává plnit své předpoklady. Jsou to právě ceny, které informují každý subjekt na trhu o relativní vzácnosti různých statků. Inflace však tyto signály narušuje.

Přerozdělování bohatství provází proměna celé struktury hospodářství. Ti, kdo získávají, mají jiné preference než původní majitelé peněz. Jejich spotřeba se liší, a proto se musí celá ekonomika této změně přizpůsobit. V okamžiku, kdy dojde k rychlé kontrakci množství peněz v ekonomice, nastává recese. Lidé a společnosti náhle v důsledku deflace postrádají hotovost. Mnoho projektů, které se dříve zdály být profitabilní, musí být přerušeno nebo zcela ukončeno. Zastavení inflačního přerozdělování znamená konec odčerpávání peněz z rukou držitelů hotovosti, ti se tedy opět navrátí ke své původní spotřebě. Strukturní změny, které byly nastaveny, přispívají ještě k prohloubení šoku. Nedochází-li k dalším narušením, zhruba po šesti až dvanácti měsících se ekonomika zotavuje, přizpůsobuje se novým podmínkám. Ve stejný okamžik však bankovní systém začíná opět produkovat nové peníze¹.

2.2.1. Vývoj inflace v České republice a Polsku

U většiny firem, jak v České republice, tak i v Polsku, je inflace určujícím faktorem při valorizaci mezd. Firmy při rozhodování o výši nárůstu mezd mají obvykle k dispozici míru inflace odhadovanou na daný rok, neboť k úpravám dochází většinou v prvním čtvrtletí daného roku. Nevychází tedy z reálných čísel, ta jsou známá až na konci roku, což má za následek, že může dojít k výraznějším nárůstům reálné mzdy.

Z porovnání vývoje míry inflace mezi Českou republikou a Polskem vyplývá, že za posledních 9 let, s výjimkou roku 2008, se tyto hodnoty víceméně kopírovaly, což mělo vliv i na podobné nárůsty mezd v obou územích. Rok 2008 byl z pohledu této makroekonomické veličiny výjimečný, protože došlo ke zvýšení rozdílu mezd ČR a Polskem, a to více jak o 2 %. Vzhledem k tomu, že predikce míry inflace byla v ČR pro rok 2008 nižší, nedošlo k výraznějším nárůstům mezd oproti Polsku.

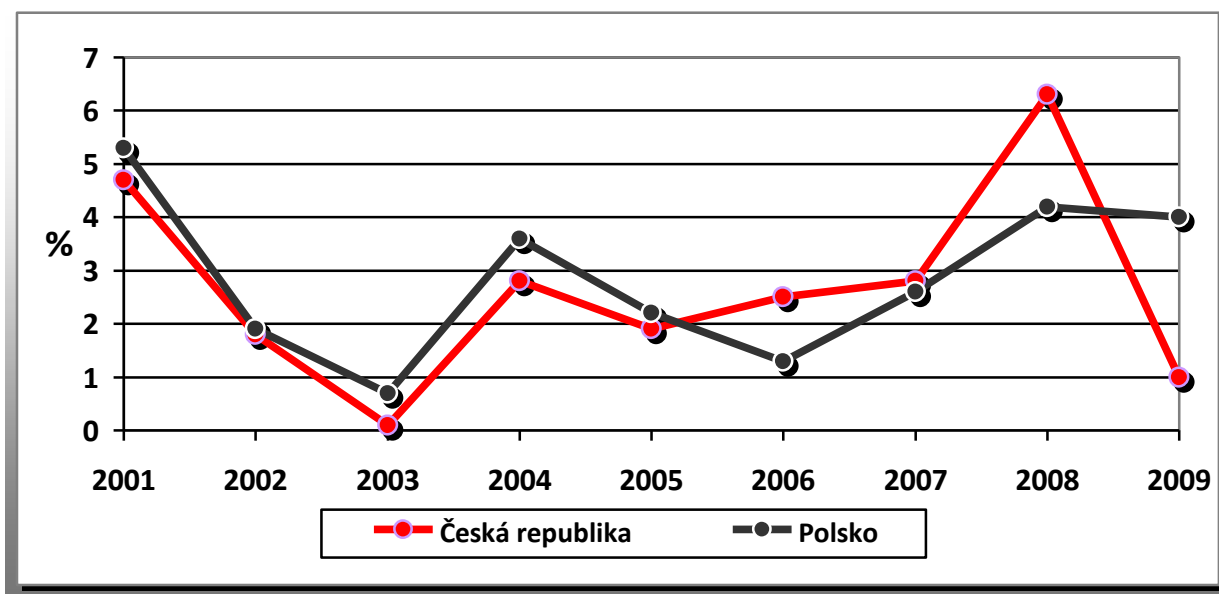
Rok 2009 představuje ještě větší diferenciaci mezi uvedenými zeměmi, a to o celá 3 %. Co se týče nárůstu mezd, byly tyto hodnoty v obou zemích důsledkem probíhající krize na minimální úrovni. Česká republika byla zároveň s výjimkou 2 posledních měsíců v roce ve znamení setrvalé zpomalujícího se růstu cen. Na konci roku však došlo ke zdražení cen pohonných hmot, cen potravin a alkoholických nápojů, což způsobilo avizované zvýšení sazeb DPH o 1 % v roce 2010. Zásadní vliv na index cen spotřebního zboží a služeb měl v Polsku růst cen potravin, alkoholických a tabákových výrobků a v největší míře zvýšení poplatků spojených s bydlením a zdravotní péčí.

Tab. 2.2.1.1. Průměrná míra inflace v %

Období	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česká republika	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0
Polsko	5,3	1,9	0,7	3,6	2,2	1,3	2,6	4,2	4,0

Zdroj: <http://www.czso.cz/>, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Graf 2.2.1.1. Průměrná míra inflace v ČR a Polsku v %



Zdroj: <http://www.czso.cz/>, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

2.2.2. Inflace v rámci EU

Ve stabilních ekonomikách se standardně a dlouhodobě pohybuje inflace na nízké úrovni, což vyplývá i z níže uvedené tabulky. Tento vývoj je pro firmy pozitivní, protože mohou daleko přesněji plánovat výši nákladů společnosti, včetně mzdových. A nedochází tak k výraznému kolísání nákladů v průběhu jednotlivých období. Postupně se tento trend rozšiřuje i do tzv. postkomunistických zemí⁸, kde se ekonomiky začínají daleko více stabilizovat, s výjimkou období ekonomické krize.

V rámci celé Evropské unie docházelo v loňském roce k pozvolnému zvyšování cenového růstu, i když u řady zemí přetrvával meziroční cenový pokles. Nejvíce ceny vzrostly v Maďarsku, naopak zásadně klesly v Irsku. Cenový pokles o více než 1 % nastal v Estonsku a Lotyšsku.

⁸ Země po rozpadu komunistických režimů střední a východní Evropy a bývalého Sovětského svazu na přelomu 80. a 90. let 20. století. Ve většině těchto zemí proběhly transformace k demokracii a k tržnímu hospodářství.

Tab. 2.2.2.1. Míra inflace v EU

Období	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrná míra inflace (%)	2,2	2,1	2,0	2,0	2,2	2,2	2,3	3,7	1,0

Zdroj: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

2.3. Nezaměstnanost

Dále bych se chtěla zmínit o dalším významném ukazateli, čímž je nezaměstnanost, která dnes představuje v mnoha zemích závažný makroekonomický problém. Tento problém řeší nejen hospodářsky slabší země, ale také vyspělé státy. Nezaměstnanost má dalekosáhlé makroekonomické i mikroekonomické důsledky. V zemi, která nevyužívá své pracovní zdroje v optimální míře, dochází ke ztrátám v hrubém produktu, snižuje se ekonomická efektivnost a roste sociální napětí.

Měření nezaměstnanosti

Nejčastěji používaný ukazatel, který popisuje stav a vývoj nezaměstnanosti se nazývá míra nezaměstnanosti.

Míra nezaměstnanosti = Počet nezaměstnaných / počet ekonomicky aktivních obyvatel

Ekonomicky aktivním obyvatelstvem rozumíme zaměstnané osoby a dále osoby, které zaměstnání nemají, ale aktivně jej hledají. Protipólem je ekonomicky neaktivní obyvatelstvo, které představují osoby bez zaměstnání a bez jeho aktivního vyhledávání.

Typy nezaměstnanosti

➤ **Frikční nezaměstnanost**

Je ovlivněna zejména průběhem životního cyklu. Řadíme zde osoby, které hledají zaměstnání těsně po ukončení vzdělání nebo ty, které odešly z původního pracovního místa dobrovolně a hledají si zajímavější uplatnění.

➤ **Strukturální nezaměstnanost**

Vzniká z důvodu nesouladu mezi nabídkou a poptávkou po konkrétních profesích nebo díky technologickému pokroku, kdy je „živá“ pracovní síla nahrazována prací strojů. Bývá často regionálně velmi odlišná a má tendenci přetrvávat dlouhou dobu, neboť je velmi obtížné sladit dostupná pracovní místa s kvalifikačními předpoklady zájemců o zaměstnání. Tento typ nezaměstnanosti má nejvíce negativních dopadů na ekonomiku.

➤ **Cyklická nezaměstnanost**

Souvisí s vývojem hospodářského cyklu. V recesi se obvykle zvyšuje, zatímco ve fázi expanze klesá.

➤ **Sezónní nezaměstnanost**

Vyskytuje se v odvětvích národního hospodářství, které procházejí sezónními výkyvy, např. ve stavebnictví nebo zemědělství.

Důsledky nezaměstnanosti

Nezaměstnanost přináší s sebou řadu dopadů, jak ekonomických, tak sociálních. Při vysoké nezaměstnanosti země nevyrábí na hranici svých produkčních možností. Dochází tak ke ztrátě hrubého domácího produktu ekonomiky. Mluvíme zde o tzv. **Okunově zákoně**, který říká, že zvýší-li se skutečná míra nezaměstnanosti o 1 % oproti přirozené míře nezaměstnanosti,⁹ poklesne reálný produkt o 2-3 % oproti potenciálnímu produktu.

Vlivem nezaměstnanosti narůstá schodek státního rozpočtu. Důvodem jsou rostoucí náklady na sociální dávky, podporu v nezaměstnanosti, náklady spojené s aktivní politikou zaměstnanosti. Navíc dochází k poklesu příjmu do státního rozpočtu, neboť společnost ztrácí příjmy z daní, které by nezaměstnaní mohli platit, kdyby pracovali.

Dalším důsledkem je úpadek lidského kapitálu. Lidé vlivem dlouhodobé nezaměstnanosti ztrácejí zkušenosti, schopnosti a praktické i teoretické znalosti. Po nástupu do zaměstnání obvykle nejsou schopni okamžitě podávat takové výkony, jaké jsou po nich požadovány.

⁹ Nejvyšší dlouhodobě udržitelná míra nezaměstnanosti na úrovni potenciálního produktu. Je součtem frikční a strukturální nezaměstnanosti.

Opakované neúspěchy při hledání zaměstnání s sebou nesou klesající zájem o práci, změny ve vnímání času, sociální izolaci, zdravotní problémy, ale i nárůst kriminality.

Hlavní rozdíl mezi dopady inflace a nezaměstnanosti je především v tom, že nezaměstnanost svými negativními důsledky dopadá pouze na některé rodiny, kdežto náklady inflace jsou rozprostřeny a dotýkají se celé populace.

2.3.1. Nezaměstnanost v České republice a Polsku

Růst nezaměstnanosti se na počátku roku 2009 výrazně zrychlil. Počet lidí bez práce se v České republice vrátil na úroveň před deseti lety. Od ledna 2009 přišlo u nás o práci přes sto tisíc lidí. Začátkem roku 2010 připadalo tak na jedno volné místo třináct osob. V Polsku stoupl počet nezaměstnaných v roce 2009 na 1,74 milionu, což je o 30 % více než v roce předcházejícím.

Růst nezaměstnanosti postihl všechny regiony. Jeho intenzita se odvíjela od významnosti ukončovaných výrobních pro příslušný region a možností substituce ztracených pracovních příležitostí. Profilují se tak regiony či lokality s výraznými problémy, zejména v místech s rušenými, výrazně specializovanými provozy.

I v dalším období však díky přílivu nových uchazečů bude zřejmě nárůst nezaměstnanosti pokračovat. Vedle ekonomické recese se zde může projevit i sociálně motivované prodloužení podpůrné doby a zvýšení podpory.

Tento trend má i své pozitivní dopady. Dochází k větší stabilizaci zaměstnanosti u jednotlivých zaměstnavatelů, která se projevuje snížením fluktuace¹⁰ zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají větší možnosti v oblasti nalezení a výběru vhodných uchazečů o zaměstnání s požadovanou kvalifikací a kompetencemi.

Paradoxně má růst nezaměstnanosti i kladný dopad na výkonnost firem. Zaměstnanci si více vážou své práce, kterou zastávají a díky tomu stoupá i jejich výkonnost.

Pozitivní vliv se také projevil poklesem mzdových nákladů u zaměstnavatelů. Společnosti již nejsou nuceny v případě nedostatku profesí přepřáčet jiné zaměstnavatele. Díky velkému zájmu uchazečů o práci omezily služby personálních agentur, což se týče vyhledávání

¹⁰ Změna počtu pracovníků v určité organizaci za jednotku času. Nejstabilnější zaměstnanci jsou v chemickém průmyslu, naopak nejvyšší míra fluktuace je v automobilovém průmyslu. V ČR (15,8%) je výrazně vyšší než v Evropě (9,1%).

zaměstnanců. Naopak personální agentury využívají v oblasti zaměstnávání agenturních zaměstnanců, čímž mohou mnohem více variabilizovat své náklady. Agentury jsou schopny pružněji reagovat na výkyvy trhu, např. na prudké poklesy zakázek, či růst objednávek. Takový způsob je využíván především u nízko kvalifikovaných pozic, kde není potřeba dlouhodobé zaškolení.

Období ekonomických výkyvů však může vést zaměstnavatele k obavám vytvářet nová pracovní místa a tím i k stále častějšímu zneužívání tzv. švarc systému. Nejedná se o zaměstnávání prostřednictvím pracovněprávního vztahu, ale prostřednictvím jiného smluvního vztahu, kdy zaměstnanec vystupuje jako samostatný podnikatel s živnostenským oprávněním. Takový způsob může být pro obě strany výhodný, zejména s ohledem k nižšímu daňovému zatížení. Zaměstnavatel se zároveň zbavuje povinnosti odvádět za takového pracovníka sociální a zdravotní pojištění.

Výše zmíněné trendy se prolínají jak v České republice, tak i v sousedním Polsku.

Tab. 2.3.1.1. Průměrná míra nezaměstnanosti v České republice a Polsku (v %)

Období	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česká republika	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7
Polsko	15,0	19,7	19,6	19,0	17,7	14,2	11,3	9,5	10,9

Zdroj: <http://www.czso.cz/>, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

2.3.2. Nezaměstnanost v rámci EU

Situace na trhu práce v jednotlivých členských zemích se vyvíjí odlišně. Na konci roku 2009 bylo v EU přes 23 miliónů nezaměstnaných, což je nejhorší situace na trhu práce od roku 1995.

Ačkoliv od začátku hospodářské krize nezaměstnanost v Evropě prudce vzrostla, nebýt krátkodobých opatření vlád na podporu zaměstnanosti, bylo by nezaměstnaných ještě mnohem více. Velké množství osob přišlo o práci z důvodu úpadku firem. Řada společností často s podporou vlád zavedla řadu různých opatření, která byla z důvodu dlouhodobého hlediska směřována převážně na technologicky vyspělá odvětví. Ve snaze udržet pracovní místa

reagovaly větší společnosti na krizi např. zavedením kratšího pracovního týdne, povinným čerpáním dovolené nebo dočasným zastavením výroby. Mzdy se v některých odvětvích propadly o 10 – 20 % a využívány jsou i předčasné odchody do starobního důchodu.

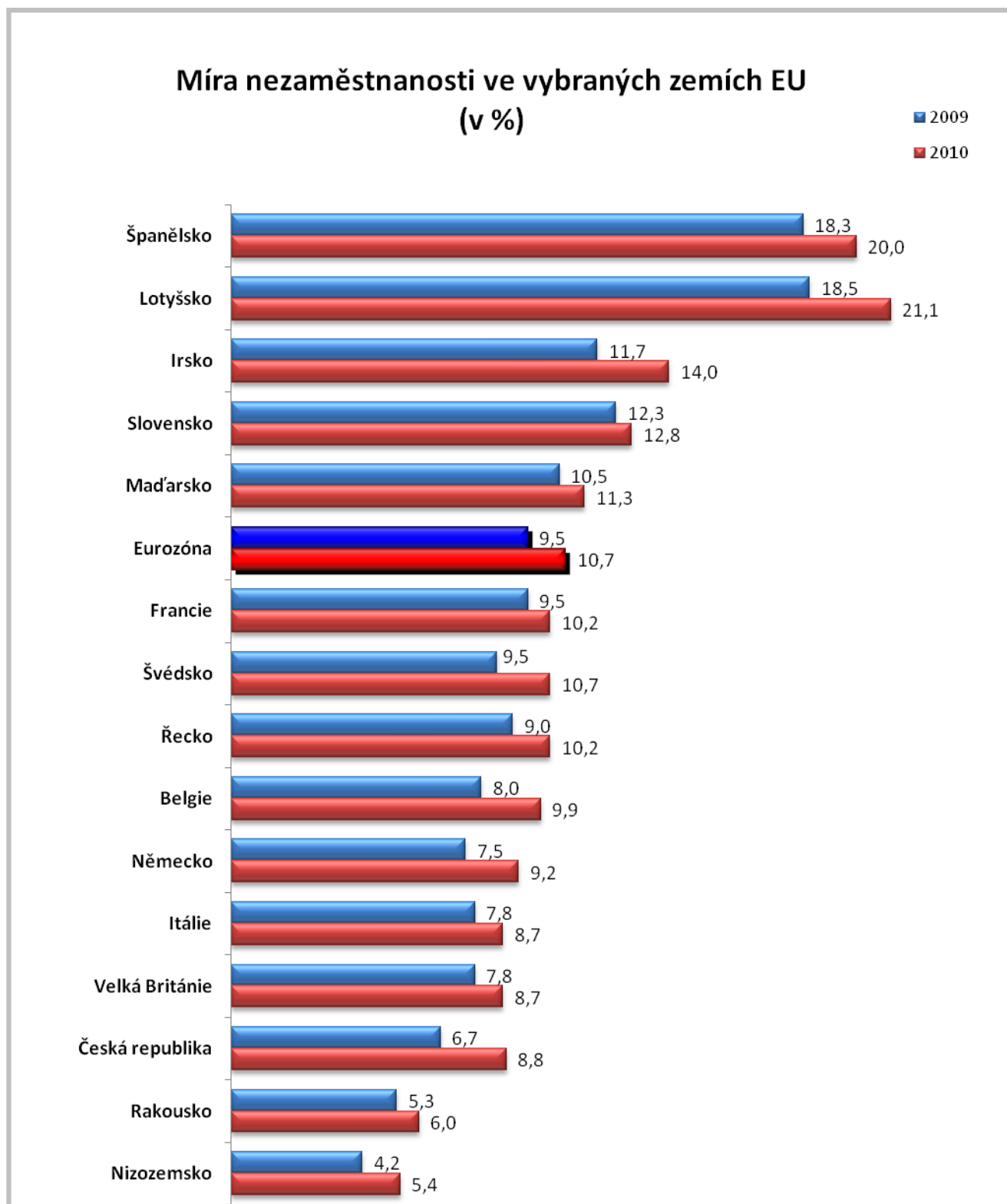
Zatímco ve Španělsku a Irsku se průměrná míra nezaměstnanosti během let 2008 - 2009 skoro zdvojnásobila, Německu, Francii či Nizozemí se podařilo zabránit výrazným ztrátám pracovních míst způsobených vládními aktivitami. Vlády jednotlivých států se v tomto náročném období snažily do ekonomiky napumpovat stovky miliard eur, aby oživily domácí poptávku. Tyto silné rozpočtové injekce však nepomáhaly vytvářet nová pracovní místa.

Nejnižší nezaměstnanost byla na konci loňského roku zaznamenána v Nizozemí a v Rakousku. Nejvyšší nezaměstnanost byla naopak v Lotyšsku a Španělsku. Aktivní německá politika na trhu práce, zavedení takzvané „kurzarbeit“¹¹ a další opatření jsou hlavním důvodem, proč míra nezaměstnanosti v Německu stoupla během posledního roku nejméně ze všech členských zemí EU. Nezaměstnanost se v této zemi za rok 2009 zvýšila pouze o 0,4 %. Průměrná míra nezaměstnanosti v eurozóně se v roce 2009 pohybovala na úrovni 9,5 %, v roce 2010 se očekává navýšení na 10,7 %.

Největší skupinu nezaměstnaných tvoří mladiství, tj. ve věku 15 – 24 let. Na konci roku 2009 činila míra nezaměstnanosti u této kategorie obyvatel až 21 %, což je o 4 % více než v roce předchozím. Největší problém najít práci mají mladiství ve Španělsku a nejméně v Nizozemí. Stejně problematickou skupinu tvoří občané starší 55 let.

¹¹ Zkrácená pracovní doba, neboli systém, kde v rámci zachování pracovních míst stát doplácí zaměstnavateli 25 % platu zaměstnance včetně pojistného. Zaměstnavatel je v tomto případě povinen zachovat dané pracovní místo.

Graf 2.3.2.1. Míra nezaměstnanosti ve vybraných zemích EU



Zdroj: Vlastní zpracování

3. TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

3.1. Minimální mzda

Minimální mzda vyjadřuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Vztahuje se jak na pracovní poměr, tak i na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Právní úpravu řeší zákoník práce č. 262/2006 Sb. a nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Do mzdy se zahrnují všechny její složky, s výjimkou mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatku za práci v sobotu a v neděli. Do mzdy se rovněž nezahrnují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména odstupné, cestovní náhrady, odměny za pracovní pohotovost. Ostatní složky mzdy, například prémie nebo odměny do mzdy patří.

Nedosáhne-li mzda, plat či odměna z dohody o provedení práce minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek ve výši rozdílu mezi mzdou, platem či odměnou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální mzdou¹².

3.1.1. Minimální mzda v České republice

V České republice byla minimální mzda zavedena poprvé v roce 1994. Její měsíční výše byla stanovena na 2.200 Kč, ta se postupně zvyšovala až na současných 8.000 Kč. Tato výše je již čtvrtým rokem beze změny. ČR je tedy zemí, kde je minimální mzda konstantní nejdéle ze všech zemí Evropské unie. Poměr mezi průměrnou a minimální mzdou se tak se změnou průměrné mzdy neustále zvyšuje. Zatímco v roce 2006 činila minimální mzda téměř 40 % průměrné mzdy, nyní je to necelých 35 %. Kompletní vývoj změn minimální mzdy v České republice a Polsku je uveden v příloze č. 1 a 2.

Za minimální mzdu pracuje u nás téměř jedno procento občanů. Statistiky uvádějí, že více jak dvě třetiny lidí pobírajících minimální mzdu tvoří ženy. Hlavním důvodem je jejich vyšší ochota pracovat za nižší mzdu a v menší míře nechtít stát se závislým na podpoře v nezaměstnanosti a následných sociálních dávkách.

¹² <http://www.mesec.cz/>

3.1.2. Minimální mzda v EU

Ve většině zemí EU je minimální mzda stanovena zákonem. Je určitou ochranou zaměstnance, že za svoji práci dostane odměnu minimálně v této výši. Uzákoněna však není ve Finsku, Švédsku, Dánsku, Německu a Itálii. Odpůrci minimální mzdy tvrdí, že deformuje trh práce a zvyšuje zaměstnanost. Pracovní síla je díky stanovené minimální mzdě příliš drahá. Jedná se především o země, kde činí minimální mzda více než 45 % průměrné mzdy. Každoroční zvyšování její minimální výše navíc způsobuje tlak na nepřiměřený růst mezd.

Evropským trendem je snaha minimální mzdu zavést. Je totiž podstatným motivačním faktorem. Evropské země usilují o co nejvyšší rozdíl mezi životním minimem a její výši. Lidé jsou pak motivováni přijmout jakoukoliv práci, která jim zaručí vyšší životní standard než pobírání sociálních dávek.

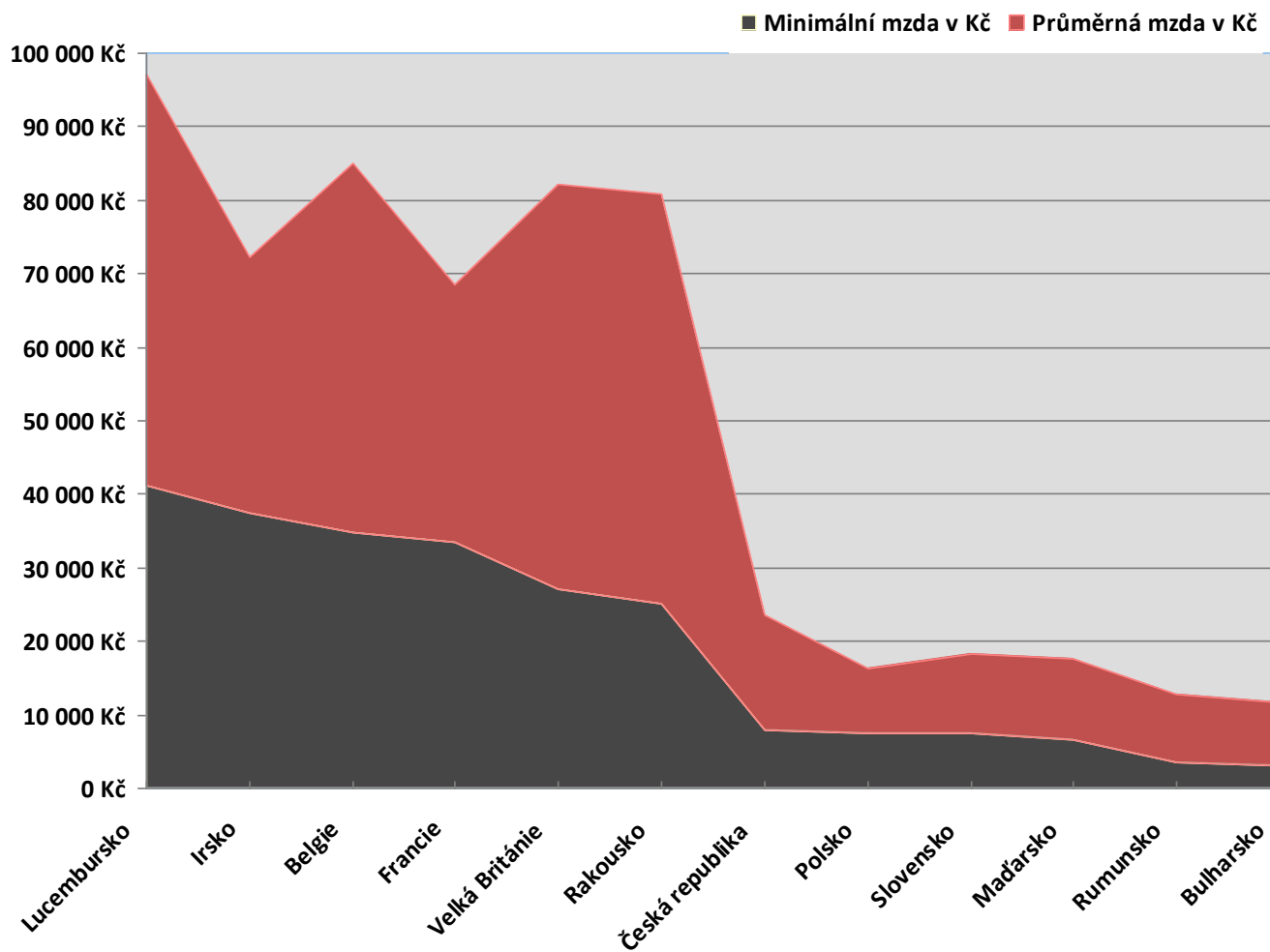
Nejvyšší minimální mzda je v Lucembursku. Ale vzhledem k vysokým cenám zboží a služeb je pro Lucemburčana pobírajícího minimální mzdu mnohem složitější s ní vyjít než například pro nás. V poměru k průměrné mzdě vede však Irsko, kde minimální mzda činí 52 % průměrné mzdy, po ní hned následuje Francie s téměř 49 % průměrné mzdy¹².

Nejnižší je minimální mzda v Bulharsku a Rumunsku. V obou zemích je nejnižší i v porovnání s průměrnou mzdou, pohybuje se okolo necelých 30 %.

Celkově za minimální mzdu pracují převážně lidé s nízkou kvalifikací. Pobírají ji osoby vykonávající pomocné práce především v zemědělství či hotelnictví. Nejvíce lidí za tuto mzdu pracuje v Lucembursku a Francii. Nejméně pak ve Španělsku, Rakousku, Velké Británii a také u nás.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že neplatí vazba, čím více je ekonomika vyspělejší, tím vyšší je procentuální podíl minimální mzdy k průměrnému výdělku. Např. Velká Británie má jen 33%-ní podíl minimální mzdy ke mzdě průměrné, což odpovídá méně vyspělým zemím EU Rumunsku a Bulharsku. Paradoxem je, že čím vyspělejší země, tím vyšší procento obyvatel pobírá minimální mzdu. Tento stav je dán tím, že v takových zemích je velké množství přistěhovalců, kteří jsou ochotni za tuto mzdu pracovat.

Graf 3.1.2.1. Srovnání minimální a průměrné mzdy ve vybraných zemích EU



Zdroj: vlastní zpracování

3.2. Srovnání průměrné mzdy

3.2.1. Průměrná mzda v České republice

Česká republika patřila do příchodu ekonomické krize mezi členské země EU, jejichž ekonomika se řadila k neúspěšnějším. I v době finanční krize je stále uváděná mezi zeměmi, kde průměrná reálná mzda roste alespoň minimálně. České mzdy se řadí k nejvyšším z celé východní Evropy. Na ekonomickém růstu však nevydělávají všichni stejně. Nejrychleji rostou platy dobře

finančně ohodnocených osob. Přestože tedy v ČR, stejně jako v ostatních členských zemích EU, má průměrnou mzdu čím dál méně lidí, zvyšuje se její kupní síla. V České republice si za průměrnou mzdu koupíme více než v Polsku, Maďarsku, Slovensku či Pobaltských zemích.

V roce 2009 dosáhla průměrná hrubá mzda¹³ v ČR výše 23.598 Kč, v meziročním srovnání činil tedy její nárůst 4 %. V podnikatelské sféře došlo ke zvýšení o 3,8 %, průměrná mzda v nepodnikatelské sféře se zvýšila o 4,7 %. K nadstandardnímu navýšení průměrné mzdy došlo především v druhé polovině loňského roku, přičemž hlavními aspekty tohoto růstu bylo zejména propouštění zaměstnanců s nižšími mzdami, pokles nemocnosti a vyplacení kumulovaných mimořádných odměn.

3.2.2. Průměrná mzda v EU

Pro všechny vyspělé země je typické, že se zvyšují mzdové rozdíly mezi zaměstnanci. V rámci EU jsou nejnižší mzdové rozdíly v Dánsku, Česku a Maďarsku. Průměrná mzda je tak čím dál více vzdaluje mzdě, kterou pobírá průměrný zaměstnanec. Výše této mzdy je ovlivněna nadstandardními příjmy dobře placených osob. Navíc ke zvyšování mezd dochází především u těchto 10 % obyvatel s nejvyššími příjmy a nikoliv u středních mezd, které pobírá většina zaměstnanců. Pracovník pobírající prostřední mzdu tzv. medián¹⁴, má mzdu přibližně o jednu pětinu nižší, než kolik činí uváděná průměrná mzda. Ve vyspělých mimoevropských zemích je tento rozdíl ještě znatelnější. Průměrná mzda v každé zemi je tedy pro většinu obyvatel nedosažitelná. Její výše je totiž „znehodnocena“ extrémními platy některých obyvatel.

Nejvyšší průměrná mzda v zemích EU je dle níže uvedeného grafu v Dánsku, s větším rozdílem následuje Německo, Velká Británie a Rakousko. K absolutní špičce v Evropě však patří Švýcarsko a Norsko, země, které nejsou součástí Evropské unie. Ve Švýcarsku činila průměrná roční hrubá mzda více než 50 tisíc EUR. Výše průměrné mzdy je v těchto zemích dlouhodobě nejvyšší. Rozdíl mezi průměrnou mzdou v ČR, Španělsku a Portugalsku se v posledních letech neustále zmenšuje.

Zaměstnanci ve střední a východní Evropě mají mzdy mnohonásobně nižší než osoby v západoevropských zemích. Velké rozdíly jsou také mezi chudšími jižními zeměmi EU a

¹³ Podíl mzdových prostředků (vč. příplatků za přesčas, prémie a odměn, náhrad mzdy atd.) připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Nevypovídá tedy o výplatě jednoho konkrétního zaměstnance.

¹⁴ hodnota, která rozděluje trh na dvě stejné části; 50 % občanů pobírá vyšší mzdu než medián a 50 % méně.

bohatším severem. Produktivita práce je v západní Evropě vyšší než v mimoevropských zemích, s čímž je spojeno i vyšší finanční ohodnocení zaměstnanců.

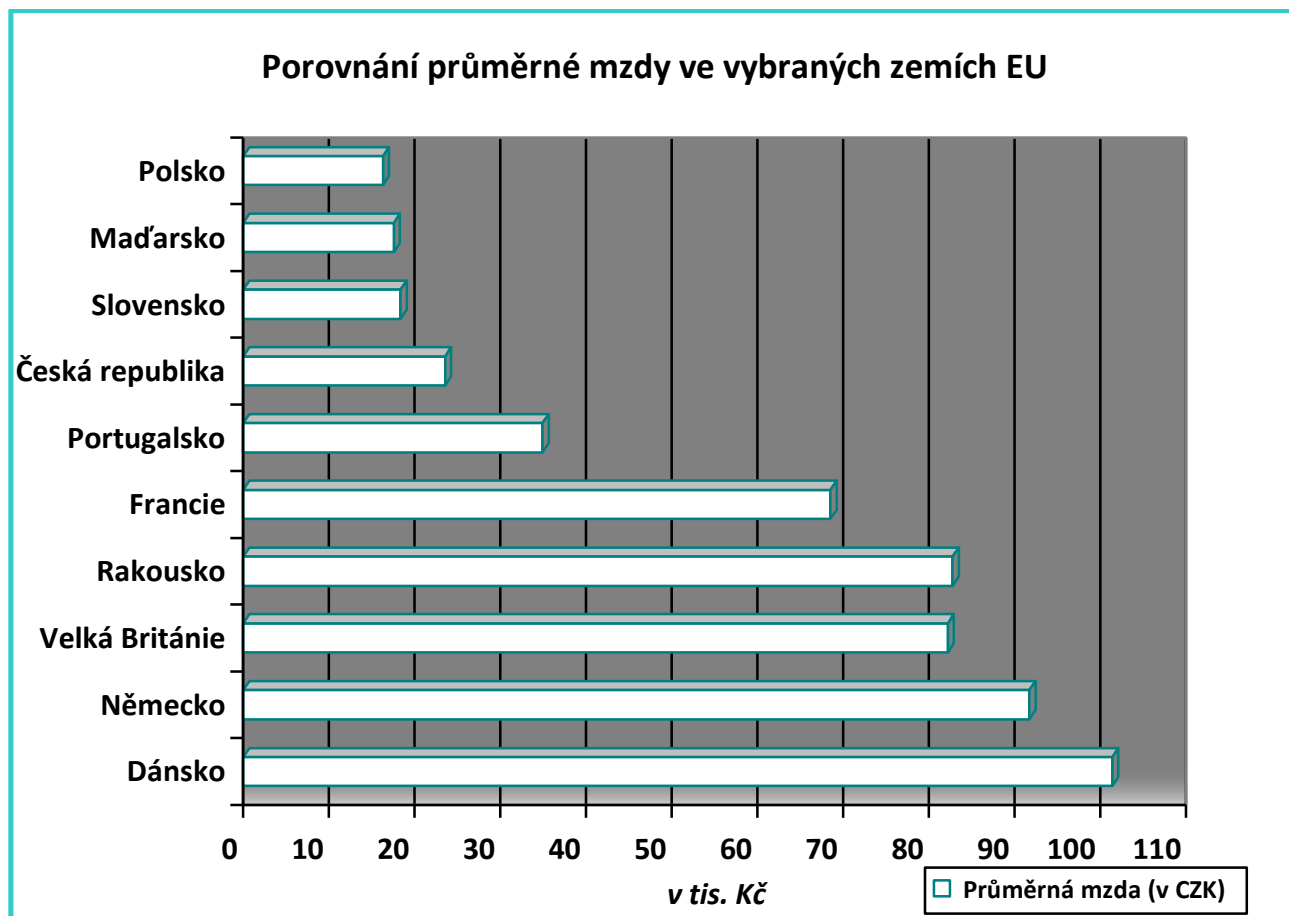
Nejvyšší příjem dosahují v průměru osoby kolem čtyřiceti let. Asijské země jsou však výjimkou, kde nejvyšších příjmů dosahují starší občané. V těchto zemích platí, že zkušenosti a loajalita jsou velmi cennými vlastnostmi. Ve všech zemích Evropské unie pobírají ženy v průměru nižší příjem než muži. Nejnížší rozdíly jsou jen v zemích Skandinávie. Muži mají v průměru o 15 % vyšší příjem než ženy. Dosahují vyššího příjmu jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. Veřejný sektor je právě tou oblastí, ve které dochází k největšímu přiblížení příjmů obou kategorií. Na základě Charty základních práv¹⁵ musí být ve všech členských zemích EU zajištěny všem zaměstnancům rovné podmínky v pracovněprávních vztazích. Přestože je tedy veškerá evropská legislativa zaměřena na rovnost žen a mužů, zůstávají nadále v Evropě rozdíly mezi těmito skupinami v míře nezaměstnanosti, výdělcích a profesním postupu. Nejvyšší rozdíly tohoto charakteru najdeme na Slovensku a v Německu.

Nejvyšších příjmů dosahují ve všech zemích vysokoškolsky vzdělaní a inovativní zaměstnanci. Pro nejúspěšnější společnosti jsou jejich schopní zaměstnanci jejich nejvyšší investicí. Právě země s vysokou vzdělaností svých obyvatel mají v současném období ekonomické krize nejmenší ekonomické problémy. Vysoká vzdělanost a podnikavost je zároveň jedním z faktorů nižší míry nezaměstnanosti¹⁶.

¹⁵ V aktuálních českých překladech bývá nazývána obvykle Listina základních práv Evropské unie. Představuje aplikaci základních práv na úrovni Unie. Charta je založena na smlouvách Společenství, mezinárodních úmluvách, dále na ústavních tradicích členských států Unie a na různých deklaracích Evropského parlamentu.

¹⁶ <http://www.sfinance.cz/>

Graf 3.2.2.1. Výše průměrné měsíční mzdy ve vybraných členských zemích EU (za rok 2008)



Zdroj: vlastní zpracování

3.3. Srovnání kalkulace mzdy v ČR a Polsku

Ve většině následujících kapitol se věnuji srovnávání trendů odměňování v České republice a Polsku, proto bych chtěla v této dílčí kapitole obě země podrobněji definovat a popsat odlišnosti kalkulace mzdy.

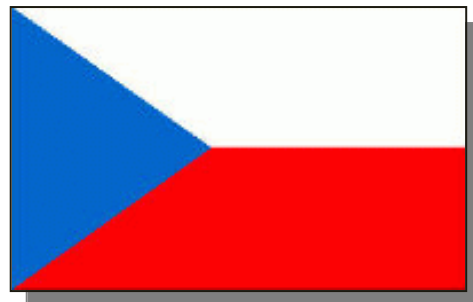
3.3.1. ČESKÁ REPUBLIKA

Česká republika je vnitrozemským státem ležícím ve střední Evropě. Rozkládá se na území tří historických zemí – Čech, Moravy a části Slezska. Administrativně se dělí na 14 samosprávných krajů. Jedná se o demokratický stát s liberální ústavou a politickým systémem

založeným na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident republiky, vrcholným zákonodárným orgánem je dvoukomorový Parlament České republiky. ČR je členským státem Severoatlantické aliance, Evropské unie, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a jedním ze států Visegrádské skupiny.

Tab. 3.3.1.1. Základní ukazatelé České republiky

Politický systém	REPUBLIKA
Hlavní město	PRAHA
Rozloha	78 866 KM ²
Počet obyvatel	10,5 MILIONŮ
Měna	ČESKÁ KORUNA
Úřední jazyk	ČEŠTINA
Rok vstupu do EU	2004



Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá mzda zaměstnance podléhá zálohám na daň z příjmů fyzických osob. V České republice je uplatňována rovná daň ve výši 15 %.

Kromě daně z příjmu fyzických osob, musí jak fyzická osoba, tak její zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit své zaměstnance v období prvních 14 kalendářních dní trvání jejich dočasné pracovní neschopnosti náhradou mzdy, o jejíž polovinu si může ponížít odvod na sociální pojištění.

Sociální pojištění zahrnuje pojistné na důchodové pojištění, nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

➤ **Pojistné na důchodové pojištění**

Pojistné činí 6,5 % pro zaměstnance a 21,5 % pro zaměstnavatele. Základnou je vyměřovací základ pracovníka. Jedná se o univerzální pojištění, které zabezpečuje všechny ekonomicky aktivní osoby.

➤ **Pojistné na nemocenské pojištění**

Pojistné činí 2,3 % vyměřovacího základu, pojistné hradí plátce pojistného.

➤ **Příspěvek na státní politiku zaměstnanosti**

Pojistné činí 1,2 % vyměřovacího základu. Je hrazeno v celé výši zaměstnavatelem.

Příspěvek je určen především na hmotné zabezpečení poskytované uchazečům o zaměstnání a další výdaje související se zabezpečováním práva na práci.

Pojistné na zdravotní pojištění činí 13,5 % vyměřovacího základu. Zaměstnanec hradí 4,5 % a zbývajících 9 % hradí zaměstnavatel.

3.3.2. POLSKO

Polsko je stát ležící ve střední Evropě. Ze severu má přístup k Baltskému moři se 770 km pobřeží. Z hlediska rozlohy zaujímá desáté místo v Evropě, zároveň je osmým nejlidnatějším státem Evropy. Administrativně se dělí na 16 vojvodství. Polsko je parlamentní republikou, hlavou státu je prezident. Parlament je dvoukomorový: tvoří jej Sejm a Senát. Polsko je členskou zemí Severoatlantické aliance, Evropské unie, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Visegrádské skupiny.

Tab. 3.3.2.1. Základní ukazatelé Polské republiky

Politický systém	REPUBLIKA
Hlavní město	VARŠAVA
Rozloha	312 679 KM ²
Počet obyvatel	38,1 MILIONŮ
Měna	POLSKÝ ZLOTÝ
Úřední jazyk	POLŠTINA
Rok vstupu do EU	2004



Zdroj: vlastní zpracování

Hrubá mzda zaměstnance podléhá zálohám na daň z příjmů fyzických osob. V Polsku je uplatňováno progresivní zdanění, tzn. že sazby jsou rozděleny dle příjmu jednotlivce. Maximální sazba může činit až 40 %.

Kromě daně z příjmu fyzických osob musí fyzická osoba i její zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění do systému. Zaměstnavatel a rovněž správa sociálního zabezpečení jsou povinni k výplatě náhrady mzdy v případě pracovní neschopnosti zaměstnance.

Sociální pojištění zahrnuje důchodové starobní, důchodové invalidní, nemocenské a úrazové pojištění a z pohledu zaměstnavatele i příspěvek do fondu práce.

➤ **Důchodové starobní pojištění**

Pojistné činí 19,52 % vyměřovacího základu. Je hrazeno z poloviny (9,76 %) pojištěnou osobou a z druhé poloviny plátcem pojistného. Vyměřovací základ pojistného na důchodové starobní pojištění je omezen. Výše ročního omezení vyměřovacího základu pro pojistné na uvedené pojištění v roce 2009 činilo 95.790 PLN.

➤ **Důchodové invalidní pojištění**

Pojistné činí 6 % vyměřovacího základu, z toho 1,5 % hradí pojištěnec a 4,5 % plátce pojistného. Vyměřovací základ pojistného na důchodové invalidní pojištění je omezen. Výše ročního omezení vyměřovacího základu pro pojistné na uvedené pojištění v roce 2009 činilo 95.790 PLN.

➤ **Nemocenské pojištění**

Pojistné činí 2,45 % vyměřovacího základu. Je hrazeno v celé výši zaměstnancem.

➤ **Úrazové pojištění**

Pojistné činí od 0,9 % do 3,6 % vyměřovacího základu. Jeho procentuální sazbu stanoví Správa sociálního zabezpečení na základě údajů, které je zaměstnavatel povinen organizaci podat za tři po sobě jdoucí předchozí kalendářní roky. Pojistné financuje v celé výši plátce pojistného.

➤ **Příspěvek do Fondu práce**

Povinnost výpočtu pojistného vzniká v případě, kdy vyměřovací základ pojistného na důchodové pojištění, v přepočtu na období celého měsíce, odpovídá alespoň minimální mzdě. Výši pojistného stanoví na roční období Rozpočtový zákon. V roce 2009 činila výše pojistného 2,45 % vyměřovacího základu.

Pojistné na zdravotní pojištění činí 9 % vyměřovacího základu a je v celé výši výdajem pojištěných osob¹⁷.

¹⁷ <http://kontaktnicentrum.as4u.cz/>

3.3.3. Systém výpočtu mzdy v ČR a Polsku

Dle legislativy jednotlivých zemí je v níže uvedené tabulce proveden propočet mzdy a stanovení mzdových nákladů zaměstnavatelů obou zemí. Hrubá mzda je stanovena jako konstantní hodnota 10.000,-.

Odvody pojistného pro zaměstnance v ČR činí 11 %, v Polsku je to 21,46 %, což je podstatně vyšší hodnota, o kterou se zaměstnanci snižuje hrubý příjem. U odvodů zaměstnavatele je situace zcela opačná. Zatímco český zaměstnavatel odvede ze mzdy 34 %, polský zaměstnavatel 18,48 %, což tvoří pouze sociální pojištění a příspěvek do fondu práce. Zdravotní pojištění není povinen polský zaměstnavatel hradit.

Metoda zdanění obou zemí je zcela odlišná. V Polsku platí, že čím vyšší mzdy zaměstnanec dosahuje, tím více musí na zálohách odvést. Polské daňové zákony neumožňují uplatňovat slevy na dani. V ČR je zavedena rovná daň, což znamená, že všichni zaměstnanci bez rozdílů výše příjmu, uplatňují daň ve výši 15 %. Také základ pro výpočet daně je rozdílný. U nás již třetím rokem funguje institut tzv. superhrubé mzdy, tzn. že se hrubý příjem navýší o odvody zaměstnavatele na pojistné. Z této upravené základny se pak stanoví výše daně. V Polsku tvoří základ daně výše hrubého příjmu zaměstnance. Pokud navíc český poplatník vyplní a podepíše „prohlášení poplatníka daně z příjmu FO“ v zákonem stanovené lhůtě, má automaticky nárok na slevu na poplatníka ve výši 2.070 Kč. Stejným způsobem může uplatňovat i další slevy uvedené v § 35ba-35c, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Jakmile úhrn vyměřovacích základů na pojistné českého zaměstnance dosáhne v rámci kalendářního roku maxima,¹⁸ pojistné se již z dalšího příjmu neodvádí. V polském pojetí je součástí odvodů i záloha na daň z příjmu. V průběhu kalendářního roku se částky kumulují a při dosažení stropu se některé položky sociálního pojištění již neodvádí. Dojde však k procentuálnímu zvýšení zálohy na daň a odvodů na zdravotní pojištění. Všechny tři položky jsou tedy vzájemně provázány. V konečné fázi, v rámci kalendářního roku, zaplatí zaměstnanec méně, než vyplývá z výpočtu jednotlivé mzdy.

Lze tedy konstatovat, že celkové mzdové náklady zaměstnavatele v Polsku jsou nižší, než mzdové náklady zaměstnavatele v ČR. U nás zaměstnavatel zaplatí 134 % hrubé mzdy, zatímco zaměstnavatel v Polsku jen necelých 119 %. Na druhou stranu polský zaměstnanec dostane k výplatě nižší čistou mzdu než český pracovník za stejnou výši hrubé mzdy.

¹⁸ Upravuje § 5a odst. 2 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dále § 3a odst. 2 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Tab. 3.3.3.1. Výpočet mzdy – Česká republika x Polsko

Složky mzdy	Česká republika				Polsko			
	Zaměstnanec		Zaměstnavatel		Zaměstnanec		Zaměstnavatel	
	%	měna	%	měna	%	měna	%	měna
Hrubá mzda		10.000				10.000		
Zdravotní pojištění	4,50 %	450	9,00 %	900	7,75 %	775	0,00 %	0
Sociální pojištění	6,50 %	650	25,00 %	2.500	13,71 %	1.371	15,93 %	1.593
Fond práce							2,45 %	245
Odvody celkem	11 %	1.100	34 %	3.400	21,46 %	2.146	18,38 %	1.838
Základ daně	134 %	13.400			100 %	10.000		
Záloha DZP	15 %	2.010			8.18 %	818		
Sleva na dani		2.070				0		
Čistá mzda		8.960				7.034		
Mzdové náklady zaměstnavatele			134,00 %	13.400			118,38 %	11.838

Zdroj: vlastní zpracování

3.4. Vývoj nominální a reálné mzdy

➤ Reálná mzda

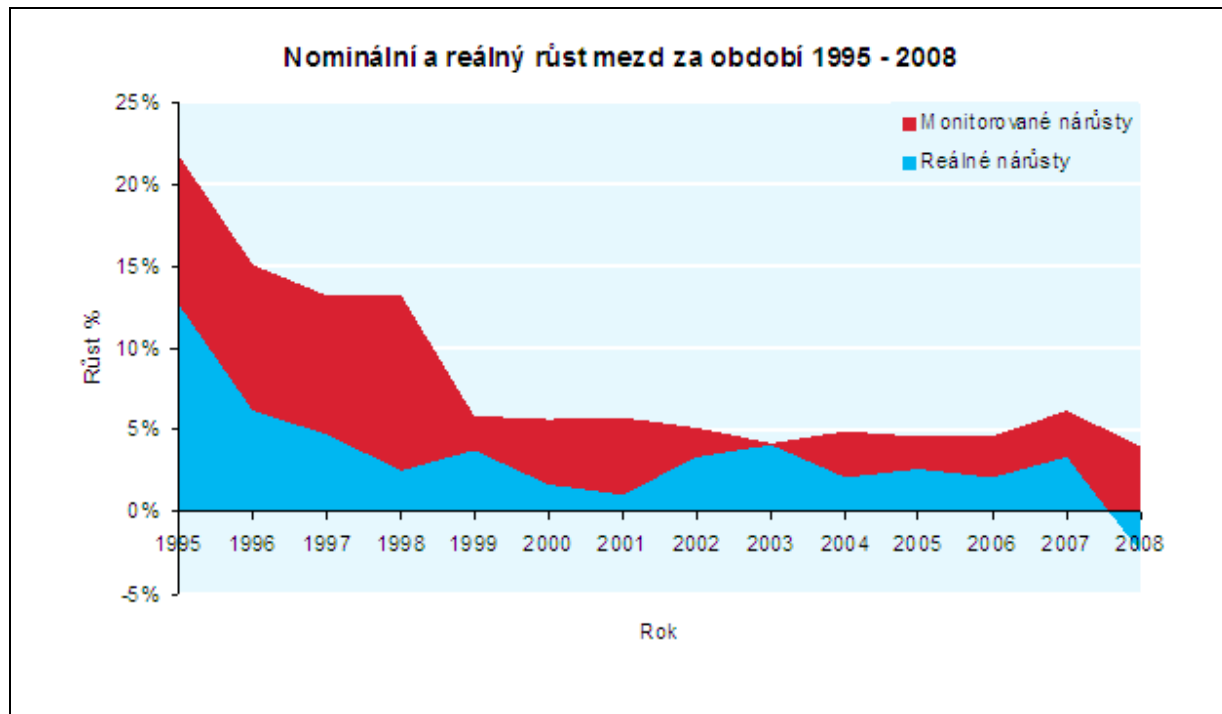
Vyjadřuje podíl indexu průměrné hrubé měsíční nominální mzdy a indexu spotřebitelských cen (inflace) za shodné období. Jinými slovy, reálná mzda je nominální mzda snižena o vliv inflace.

➤ Nominální mzda

Peněžní částka vyplácená za pracovní výkon vymezený dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tj. mzda bez zohlednění vlivu inflace.

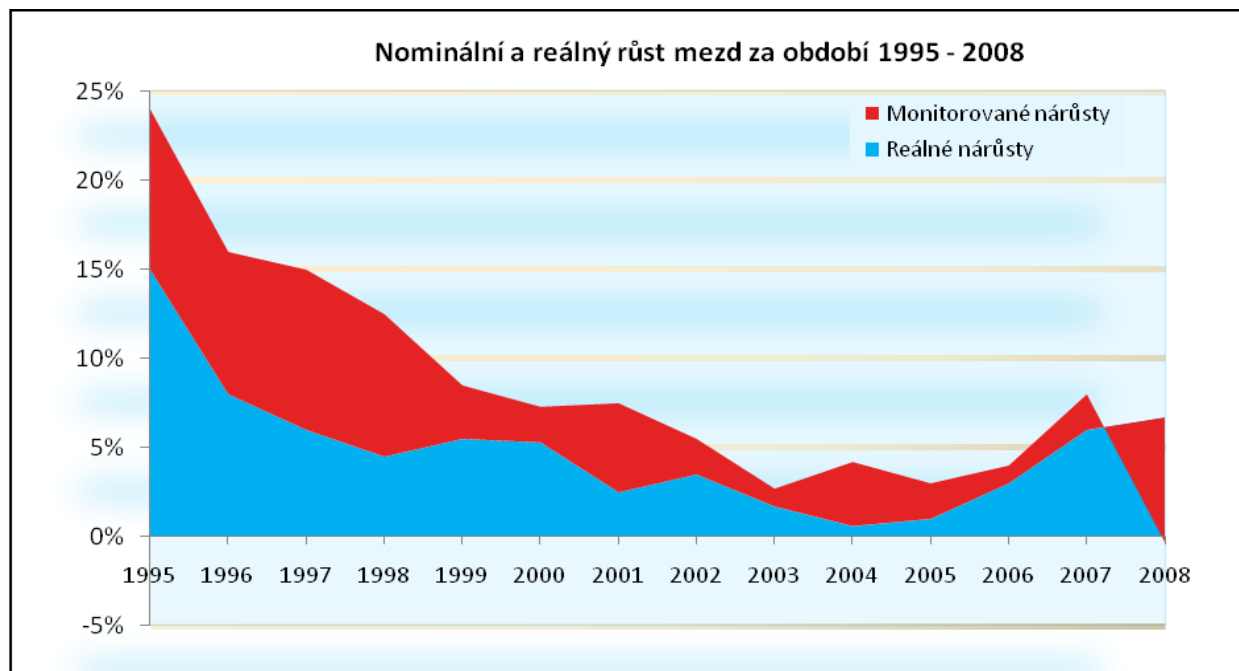
Vývoj reálné mzdy je závislý na výši inflace. Značný podíl na jejím vývoji mají samotné společnosti, které se snaží udržet trend růstu mezd s růstem inflace. Podstatným faktorem je také, jak se daří společnostem odhadovat narůst inflace a na základě toho vyjednat růst mezd s jejich odborovými partnery.

Graf 3.4.1. Nominální a reálný růst mezd v České republice



Zdroj: www.haygrouppaynet.com

Graf 3.4.2. Nominální a reálný růst mezd v Polsku



Zdroj: www.haygrouppaynet.com

V obou zemích docházelo v posledních 10 letech k podobnému trendu. Nárůsty nominální mzdy byly v každém roce větší než inflace, což mělo za následek zvýšení reálných příjmů v daných zemích. Tato situace měla pozitivní dopad na zvyšování životní úrovně a zvýšení spotřeby obyvatelstva.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v roce 2008 došlo v obou zemích k prudkému nárůstu inflace, která se potkala s nastupující krizí. Situace se projevila především v druhé polovině roku, kdy většina společností začala razantně snižovat své náklady, což mělo dopad i do oblasti mezd. Nedošlo k výplatě ročních bonusů v plné výši, byly snižovány příplatky za směnnost, v ČR byla využívána často dočasná nezaměstnanost¹⁹ atd. Došlo k poklesu reálné mzdy do záporných hodnot, což je rozdíl oproti Polsku. Přestože v Polsku došlo k nárůstu reálné mzdy, celkové mzdové náklady pro společnosti byly nižší než v ČR.

Trend vývoje mezd v prvním pololetí roku 2009 zaznamenal posun úrovně směrem dolů vzhledem k vývoji v předchozích letech. To ukazuje na opatření, která v souvislosti s očekávanou nedobrou situací přijali zaměstnavatelé, např. omezení až zmrazení růstu mezd, krácení mimořádných odměn apod., a která nepochybně ovlivní i vývoj v dalším období.

3.5. Trendy mezd v jednotlivých profesních úrovních

Z dostupných materiálů jsem zjistila, že trendy v nárůstech mezd nejsou jednotné pro všechny profesní úrovně. Každá úroveň v rámci nárůstu mezd je odlišná a tyto odlišnosti jsou způsobeny výši výdělků, která je na dané úrovni vyplácena.

Ukazuje se, že v době krize nebo v době, kdy se společnosti dostávají do ekonomických problémů, mají zaměstnanci na vyšších pozicích (vrcholové vedení, vedení) nižší procentuální mzdové nárůsty, než je tomu u nižších kategorií. Stejný trend je možné vypožorovat i v Polsku. Hlavním důvodem obdobně vyvíjejícího se trendu v obou zemích je silný vliv nadnárodních společností, které se snaží sjednocovat svoji mzdovou politiku v rámci těchto jednotlivých zemí.

¹⁹ Stav, kdy zaměstnavatel nemůže zaměstnancům přidělovat práci v rozsahu stanovené týdenní doby z důvodu dočasného omezení odbytu výrobků nebo omezení poptávky po službách. Zaměstnavatel může zaměstnanci z tohoto důvodu poskytnout pracovní volno, nicméně mu musí po dobu pracovního volna poskytnout náhradu mzdy ve výši průměrného výdělků. Pokud se však zaměstnavatel na tom dohodne s odborovou organizací, může být tato náhrada snížena až na 60 % průměrného výdělků. Pokud u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, může zaměstnavatel požádat úřad práce, aby rozhodl dle uvedených důvodů o poskytování náhrady mzdy v nižší částce, minimálně ve výši 60 % průměrného výdělků.

Tab. 3.5.1. Průměrné celkové nárůsty mezd v České republice v roce 2009

Průměrné celkové nárůsty mezd v 2009	Vrcholové vedení	Vedení	Specialisté	Admin. zaměstnanci	Manuální zaměstnanci	PRŮMĚR
Celkové navýšení	1,9 %	2,1 %	2,2 %	2,1 %	2,2 %	2,1 %
Inflace v roce 2009	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
REÁLNÉ CELKOVÉ NAVÝŠENÍ	+0,9 %	+1,1 %	+1,2 %	+1,1 %	+1,2 %	+1,1 %

Zdroj: www.haygrouppaynet.com

Tab. 3.5.2. Průměrné celkové nárůsty mezd v Polsku v roce 2009

Průměrné celkové nárůsty mezd v 2009	Vrcholové vedení	Vedení	Specialisté	Admin. zaměstnanci	Manuální zaměstnanci	PRŮMĚR
Celkové navýšení	4,3 %	4,5 %	5,2 %	5,2 %	4,8 %	4,8 %
Inflace v roce 2009	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %
REÁLNÉ CELKOVÉ NAVÝŠENÍ	+0,3 %	+0,5 %	+1,2 %	+1,2 %	+0,8 %	+0,8 %

Zdroj: www.haygrouppaynet.com

U vrcholového vedení v Polsku došlo k větším úsporám, u ostatních profesních oblastí nejsou výraznější rozdíly mezi oběma zeměmi.

Tabulka nám ukazuje, že v Polsku v období krize se uplatňovala častěji redukce mezd na manažerských pozicích, a to převážně formou snížení vyplacené pohyblivé složky mzdy. Tento trend se projevil i v České republice ale v daleko menším rozsahu, většinou se uplatňoval u společností se zahraniční účastí. Dále je patrné, že k menším nárůstům došlo u manuálních pozic v Polsku.

K úpravě mezd nejčastěji dochází v měsících lednu a dubnu. Je to období, kdy dochází k uzavírání nových kolektivních smluv nebo jejich prodlužování. Již menší množství společností upravuje mzdy v březnu nebo srpnu.

V Polsku je situace obdobná, pro úpravu mezd si vyhrazují zaměstnavatelé nejčastěji měsíce: leden, březen, duben nebo červenec.

3.6. Struktura celkového příjmu

Struktura celkového peněžního příjmu v České republice zůstává v posledních letech poměrně stabilní. Více než 95 % společností používá systém odměn, které jsou závislé na výkonu zaměstnance, týmu nebo celé společnosti. V zemích střední a východní Evropy je obvyklé, že na variabilní složku mzdy mají nárok téměř všichni zaměstnanci bez ohledu na to, na jaké organizační úrovni se nacházejí. Naproti tomu ve většině zemí západní Evropy mají nižší pozice pouze fixní mzdu a variabilní odměny jsou poskytovány až od určitého organizačního stupně, obvykle od kategorie specialistů.

Celkový příjem v ČR není složen pouze ze základní mzdy, ale ve většině případů zahrnuje i variabilní složky mzdy, které mohou být tvořeny různými typy příplatků, např. za směnnost, za práci v sobotu a neděli, ve svátek, za práci přesčas či příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, a odměn, např. za pracovní pohotovost. Variabilní složku mzdy tvoří také prémie zaměstnance nebo výkonnostní bonusy. Obdobná situace je i v Polsku.

Pro dokreslení tohoto tvrzení jsem zpracovala data ze dvou velkých mezinárodních společností, z nichž jedna působí v České republice a druhá v Polsku. Obě společnosti mají dlouholetou tradici, zaměstnávají více jak 5000 zaměstnanců a působí v oblasti těžkého průmyslu. Pro zachování anonymity jsem tyto společnosti označila X a Y.

Na první pohled je z níže uvedených grafů patrné, že mezi společnostmi nejsou velké rozdíly ve složení měsíční mzdy. Je třeba ale podotknout, že pro srovnatelnost údajů bylo potřeba z jejich měsíční struktury mzdy vyjmout položku prémie. Česká společnost X vyplácí zaměstnancům prémie pouze dvakrát do roka na rozdíl od polské společnosti Y, která poskytuje prémie zaměstnancům na měsíční bázi. Ve společnosti X činí průměrná roční výše vyplacených prémie 7 %, zatímco ve společnosti Y je to v průměru 12 %. Tento rozdíl je způsoben větším objemem mzdových prostředků na plnění jednotlivých ekonomických kritérií na polské straně, tzn. že tato společnost má mnohem více variabilizované mzdové náklady.

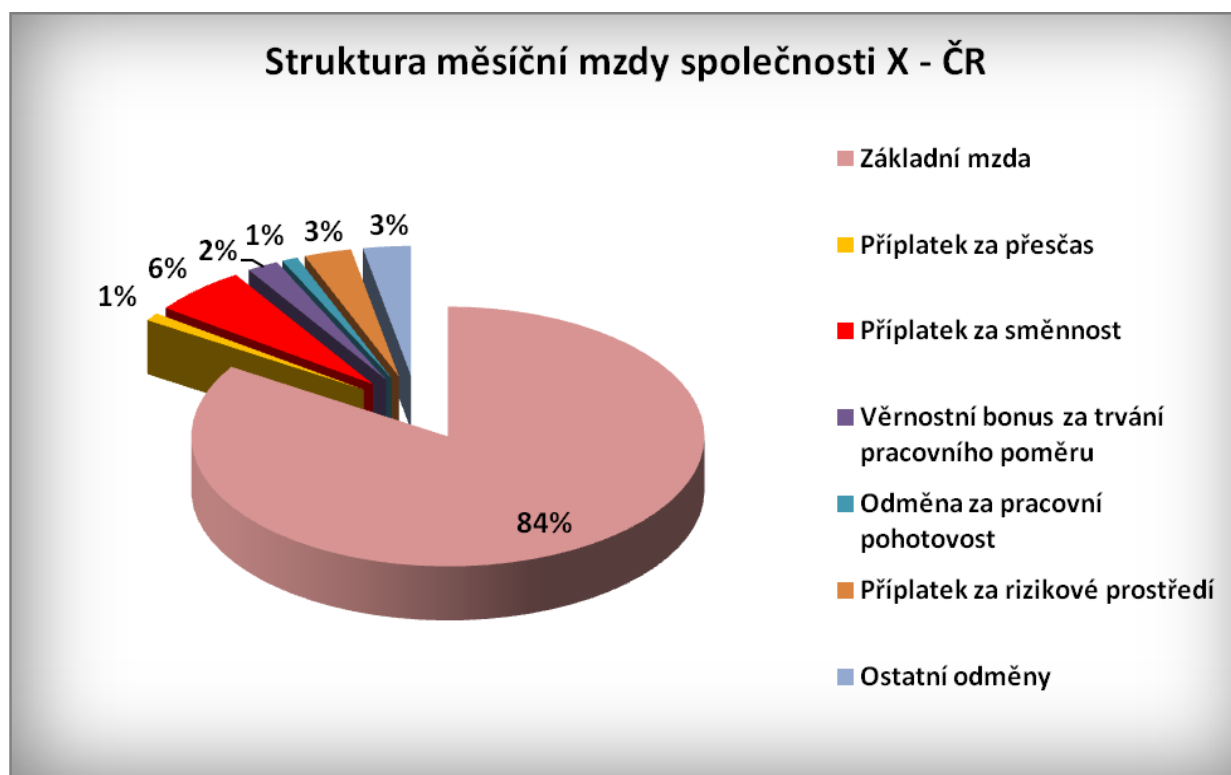
Zásadní odlišnost ve složení příjmu tvoří procentuální podíl odměn za pracovní pohotovost. Tyto odměny jsou vypláceny pouze u české společnosti X, u společnosti Y nemají žádnou tradici. Další rozdíl je v podílu příplatku za směnnost, kdy u polské společnosti je tento

příplatek daleko nižší a tvoří jen 1 % z celkového měsíčního příjmu. Rozdíl je vykompenzován vyšší základní mzdou polských zaměstnanců.

Dalším specifikem obou společností proti standardním společnostem na trhu práce je poskytování věrnostního bonusu, který je vyplácen zaměstnancům po odpracování určitých let pro společnost. U polské společnosti se stává součástí měsíční mzdy po odpracování 3 let, u české společnosti až po dovršení 5 let pracovního poměru.

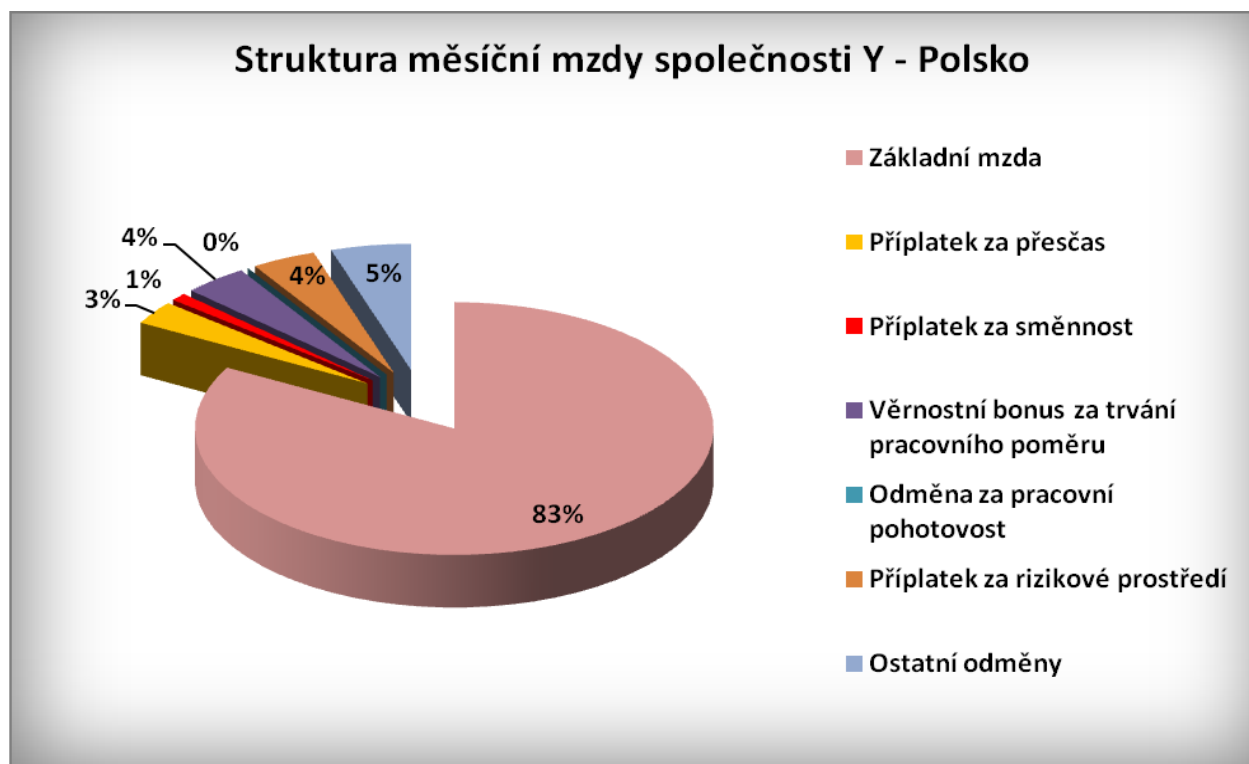
Na základě této analýzy se tedy domnívám, že struktura mzdy, jak české společnosti, tak společnosti polské, je velice obdobná. Ostatní součásti mzdy, např. příplatky za přesčasy, se odvíjejí od množství zakázek společností a využívaných rovnoměrně či nerovnoměrně rozvržených směnných režimů.

Graf 3.6.1. Struktura měsíční mzdy české společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6.2. Struktura měsíční mzdy polské společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování

Výše prémie a výkonnostního bonusu se liší dle jednotlivých úrovní pozic. Z tabulky 3.6.1. je patrné, že čím vyšší pozice, tím vyšší je procento bonusu. S rostoucím vlivem zaměstnance na řízení společnosti roste nejen výše cílového bonusu, ale prohlubují se i rozdíly mezi společnostmi. Standardně platí, že vrcholové manažerské pozice se pohybují v oblasti variabilní složky mzdy kolem 25 %, kategorie středního managementu a specialistů mezi 15 % - 20 % a administrativní a dělnické profese kolem 10 % -15 %. V Polsku se pohybujeme na všech úrovních v průměru o 2,5 % níže s výjimkou vrcholového vedení, kde je výše bonusů v porovnání k celkovému příjmu obdobná jako u nás. Důvodem je především korporátní řízení a stanovení obdobných podmínek pro manažery ve všech závodech EU.

Podíl cílových variabilních odměn na celkovém peněžním příjmu se u nás v porovnání s ostatními evropskými zeměmi nijak výrazně neliší. V zásadě platí, že tento podíl klesá s tím, jak se pohybujeme v organizační struktuře odshora dolů. Situace ovšem vypadá jinak, pokud se podíváme do progresivní a prodejně orientované společnosti v českém vlastnictví. U těchto funkcí není neobvyklé, že variabilní složka mzdy je i několikanásobně vyšší než fixní mzda.

Tab. 3.6.1. Procento variabilní složky mzdy k celkovému příjmu

Česká republika

Kategorie zaměstnanců	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	Průměr
Vrcholové vedení	20%	25%	42%	34%
Vedení	12%	20%	30%	24%
Specialisté	10%	15%	25%	18%
Admin. zaměstnanci	8%	12%	19%	15%
Manuální zaměstnanci	8%	11%	19%	14%

Polsko

Kategorie zaměstnanců	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	Průměr
Vrcholové vedení	24%	25%	32%	31%
Vedení	25%	15%	10%	20%
Specialisté	20%	13%	8%	17%
Admin. zaměstnanci	20%	10%	8%	15%
Manuální zaměstnanci	16%	10%	8%	14%

Pozn.

Dolní kvartil: hodnota, která odděluje spodních 25 % společností od zbývajících 75 %; jinými slovy 25 % společností platí pod a 75 % nad touto hranicí.

Medián: hodnota, která rozděluje trh na dvě stejné části; 50 % platí více než medián a 50 % méně.

Horní kvartil: hodnota, která odděluje horních 25 % společností od zbývajících 75 %; jinými slovy, 25 % společností platí nad a 75 % pod touto hranicí.

Zdroj: www.haygrouppaynet.com

3.7. Variabilní odměňování

Systém variabilního odměňování má obdobné prvky, jak v České republice, tak i v Polsku. Variabilní složky mzdy nemusí vždy tvořit pouze bonusy, ale mohou mít také formu akciových programů pro manažery, případně stabilizačních balíčků pro zaměstnance.

Z průzkumu, který provedla mezinárodní společnost Towers Watson²⁰, vyplývá, že téměř 90 % společností obou zemí implementuje systém variabilního odměňování. Bonusy jsou vypláceny na základě výsledků společností, což se týká především vrcholového, středního managementu a specialistů. Zaměstnancům na úrovni administrativy a dělnickým pozicím jsou bonusy vypláceny na základě individuální výkonnosti, často doplněny vedlejšími kritérii, např. splnění stanovené docházky, dodržení nízké nemocnosti, bezpečnostních pravidel či technologických postupů. Většina společností vypočítává variabilní složku mzdy ze základní mzdy zaměstnance.

Ještě nedávno byl hojně rozšířený pojem takzvaný 13. nebo 14. plat. Obecně platí, že jejich výskyt na českém trhu rok od roku klesá. Mnohé společnosti již tyto odměny rozpustily do základní mzdy nebo je transformovaly do bonusů. U téměř 1/3 společností je však můžeme stále najít v tradiční podobě. Vzhledem k výši těchto odměn mluvíme spíše o 13. mzdě, neboť jsou většinou vypláceny ve výši jedné měsíční mzdy.

Období pro vyplacení bonusů se taktéž liší podle jednotlivých kategorií zaměstnanců. U vrcholového managementu se prémie vyplácí obvykle jednou ročně, u středního managementu a specialistů dochází k výplatě v polovině a na konci roku, u administrativních a dělnických profesí se většinou jedná o čtvrtletní a ještě častěji měsíční bonusy.

Domnívám se, že čím častěji je bonus vyplácen a čím více je vázán na kratší hodnotící období, tím má větší efektivitu. Ukazuje se také, že bonusová kritéria a systémy pro nastavení bonusů jsou mnohdy pro manažery a specialisty velice složitá a cíle nejsou adresné, což vede ke snižování motivační funkce těchto bonusů.

3.8. Srovnání profesních oblastí

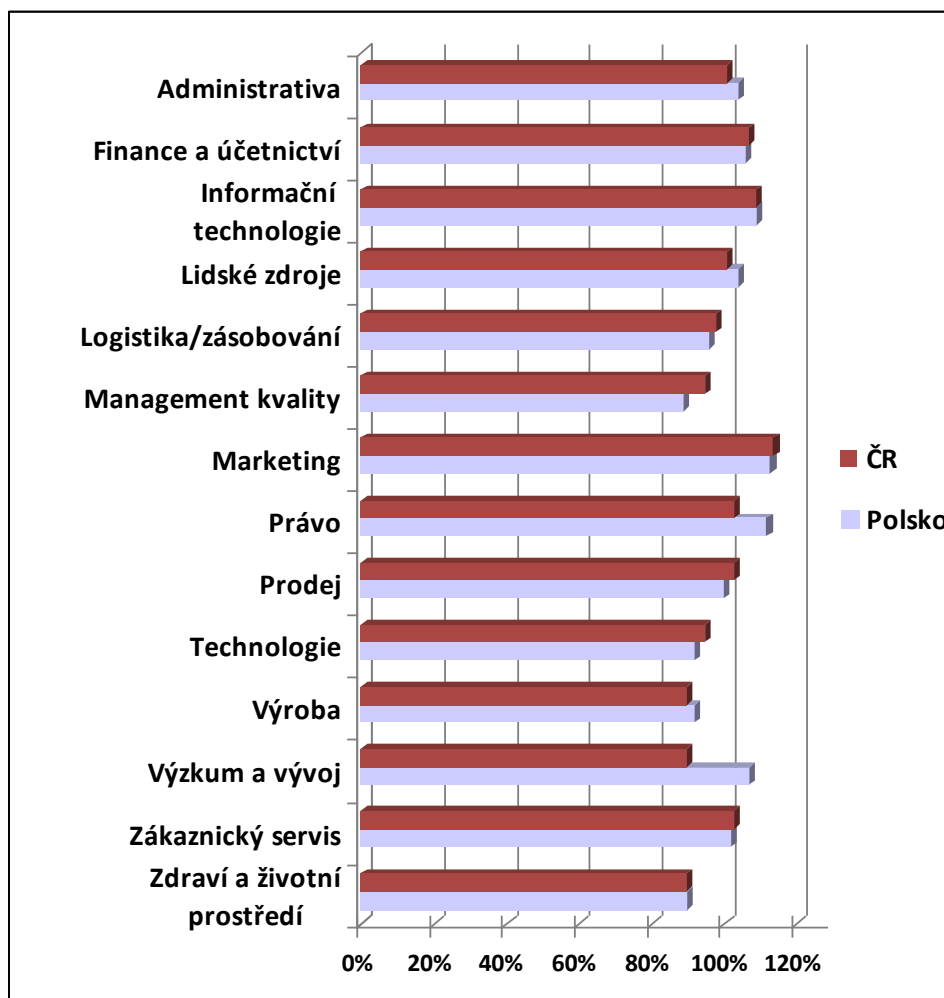
Výše mezd je závislá také na profesní oblasti, v které zaměstnanci pracují. Hlavním určujícím faktorem pro stanovení mzdy je poptávka na trhu práce po jednotlivých pozicích. Rozhodující je také, do jaké míry se jednotlivé funkční oblasti pohybují na mezinárodním trhu práce a jak jsou zapojeny do korporátních struktur.

²⁰ Světová poradenská společnost v oblasti finančnictví a personálního managementu

Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejlépe placené pozice jsou z oblasti marketingu, práva, finančnictví a IT. Naopak nejhůře placené jsou pozice z oblasti výroby a s ní související oblasti.

Ve většině profesních skupin jsou trendy odměňování obdobné v obou zemích, výjimku tvoří pouze oblast vývoje a výzkumu. V Polsku je tato oblast daleko více ohodnocena než v České republice. Tento důvod se přičítá tomu, že v Polsku se vytváří mnohem více vývojových center než v ČR, zároveň tato centra mají přímou vazbu na struktury nadnárodních společností. Tím dochází ke zvyšování poptávky po pozicích v oblasti výzkumu a vývoje, což zvyšuje hodnotu těchto pozic na trhu práce. Jedním z faktorů, který napomohl v Polsku rozvíjet vývojová centra, bylo zavedení investičních pobídek pro vznik těchto vývojových center daleko dříve než v České republice.

Graf 3.8.1. Porovnání mezd v jednotlivých profesních oblastech v ČR a Polsku



Zdroj: vlastní zpracování

3.9. Porovnání lokálních společností se společnostmi se zahraniční kapitálovou účastí

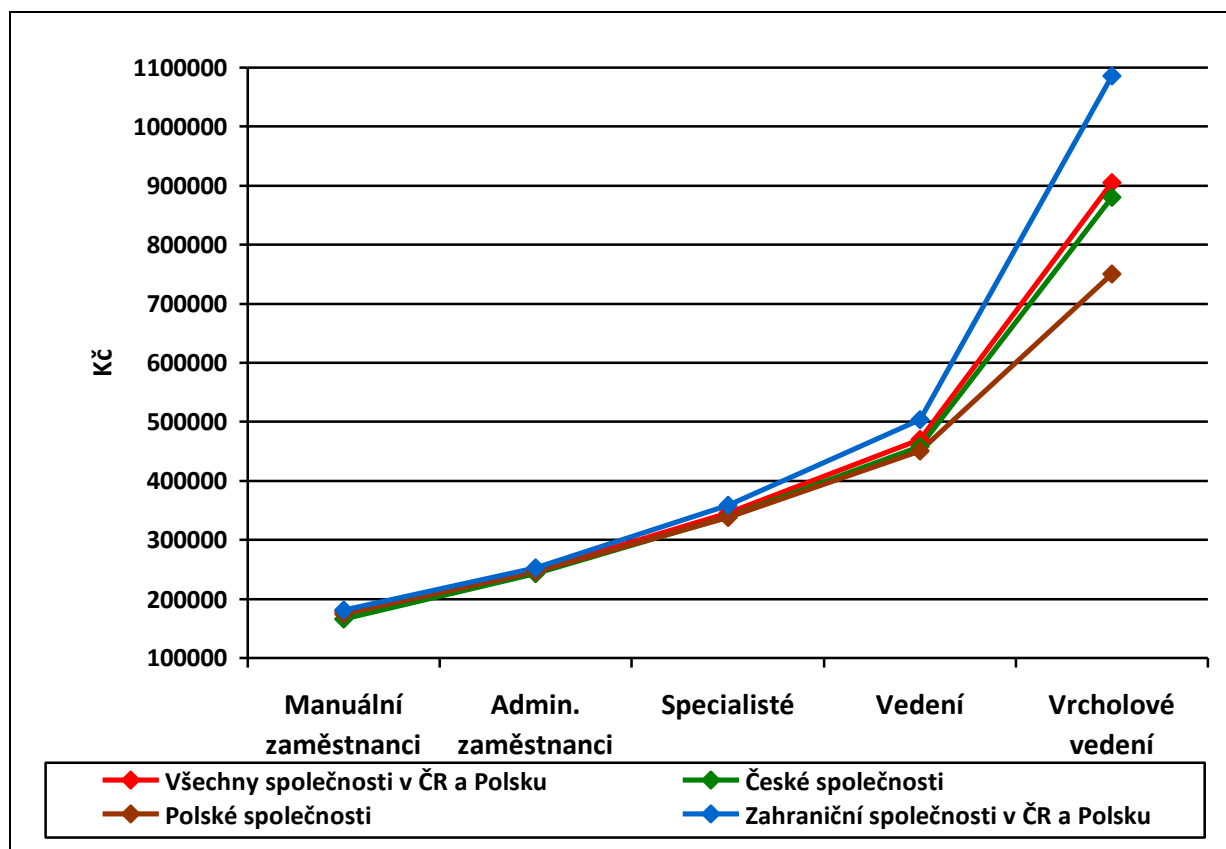
Dlouhodobě můžeme pozorovat, že trendem nadnárodních společností je objevovat trh zemí střední a východní Evropy a přinášet s sebou jiné standardy odměňování. Ty se odrážejí jak ve struktuře benefitů, tak ve výši celkového příjmu. Z grafu 3.9.1. je patrné, že čím vyšší pozice, tím větší jsou rozdíly v odměňování mezi zahraničními společnostmi a společnostmi ryze českými. Největší diferenciaci najdeme u vrcholového managementu, kde české a ještě více polské společnosti výrazně zaostávají za zahraničními firmami. Tyto rozdíly do určité míry respektují vyšší kompetenční úroveň manažerů, kteří pracují pro tyto zahraniční společnosti. Jedná se např. o dobrou znalost jazyků, větší znalost mezinárodního trhu a přímá vazba a spolupráce s vedením zahraničních společností atd.

Odměňování na úrovni dělnických a administrativních pozic je téměř srovnatelné s odměňováním v zahraničních společnostech. Zahraniční společnosti nespátřují prospěšné, vytvářet zbytečně velké rozdíly u těchto pozic, protože každý rozdíl jim automaticky zvyšuje mzdové náklady. Pokud přicházejí nově do regionu, snaží se zmapovat odměňování pozic na nižších úrovních a podobnou odměňovací politiku implementovat do svých systémů. Výjimku tvoří pouze společnosti, které se rozhodly investovat do oblastí, kde je velice nízká nezaměstnanost. Tyto společnosti jsou nuceny pro svůj rozjezd nastavit platové podmínky na vyšší úrovni než ostatní společnosti, aby byly schopny splnit plán nábory, který je z počátku obvykle velmi časově náročný. Nicméně i tyto společnosti přijímají po stabilizaci filozofii zaměstnance na nižších pozicích zbytečně nepřeplácat a odrážet se od standardní politiky, která je na trhu, ve kterém se pohybují. Tato situace platí jak v ČR, tak v Polsku. Výjimku tvoří polské regiony, kde nemá velkou tradici oblast průmyslu. Tento faktor ovlivňuje samozřejmě mzdovou politiku nových investorů ze zahraničí, která v těchto oblastech může být i pod úrovní ryze polských firem.

Dle mého názoru se budou tyto zatím stále lišící se trhy postupem času sbližovat a rozdíly se budou i na vyšších profesních úrovních vytrácet tak, jak je tomu dnes v zemích západní Evropy. Za pár let již nikdo nebude vnímat platové rozdíly mezi národními a zahraničními společnostmi, ale pouze rozdíly mezi společnostmi, které jsou více či méně profitabilní s přímou vazbou na platové úrovně v jednotlivých profesích. Již nyní můžeme vidět, že např. společnost

ČEZ poskytuje svým zaměstnancům jedny z nejvíce nadstandardních podmínek v porovnání s jinými společnostmi v České republice včetně zahraničních společností.

Graf 3.9.1. Porovnání celkového příjmu dle jednotlivých trhů



Zdroj: www.towerswatson.com

3.10. Trendy v nárůstech mezd dle odvětví

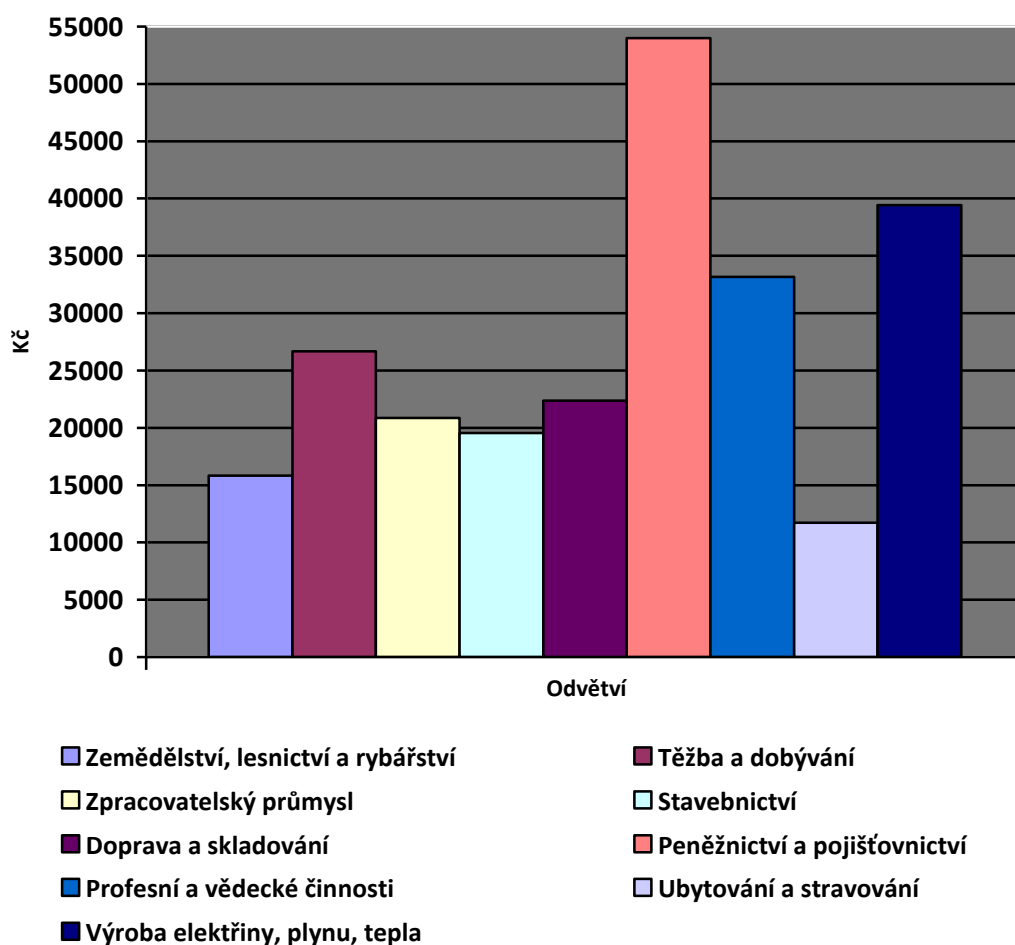
Trendy nárůstu mezd jsou úzce vázány na jednotlivá průmyslová odvětví. Již tradičně jsou odvětví, která jsou daleko lépe placená v porovnání s jinými. Příkladem je oblast textilního průmyslu a zemědělství u nás i v Polsku, která je na velice nízké úrovni v porovnání například s oblastí ocelářství. Mzdová úroveň jednotlivých oblastí je přímo vázána na ekonomické výsledky, což má přímý dopad do systému odměňování.

Nemalý vliv mají také dlouhodobé historické souvislosti. Příkladem je období totalitního režimu, kdy byl silně preferován těžký průmysl, ocelářství a hornictví. V těchto oblastech byly několikanásobně vyšší mzdy než v oblastech jiných, což přetrvalo i v dalších obdobích.

Dalším faktorem různorodosti příjmu je vývoj nových produktů a úroveň spotřeby na trhu. Jde především o vysokou úroveň odměňování v oblasti telekomunikací, která je ovlivněna vysokou spotřebou a požadavky na využití mobilní telekomunikační techniky.

Dále to jsou kvalifikační předpoklady v jednotlivých oblastech a dostatek vhodných zaměstnanců, kteří splňují stanovené požadavky, či náročnost prostředí, kterou daná oblast obnáší. V současné době je trendem omezování práce v oblastech s vyššími zdravotními riziky.

Graf 3.10.1. Porovnání průměrné mzdy dle vybraných odvětví v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

3.11. Regionální rozdíly v odměňování

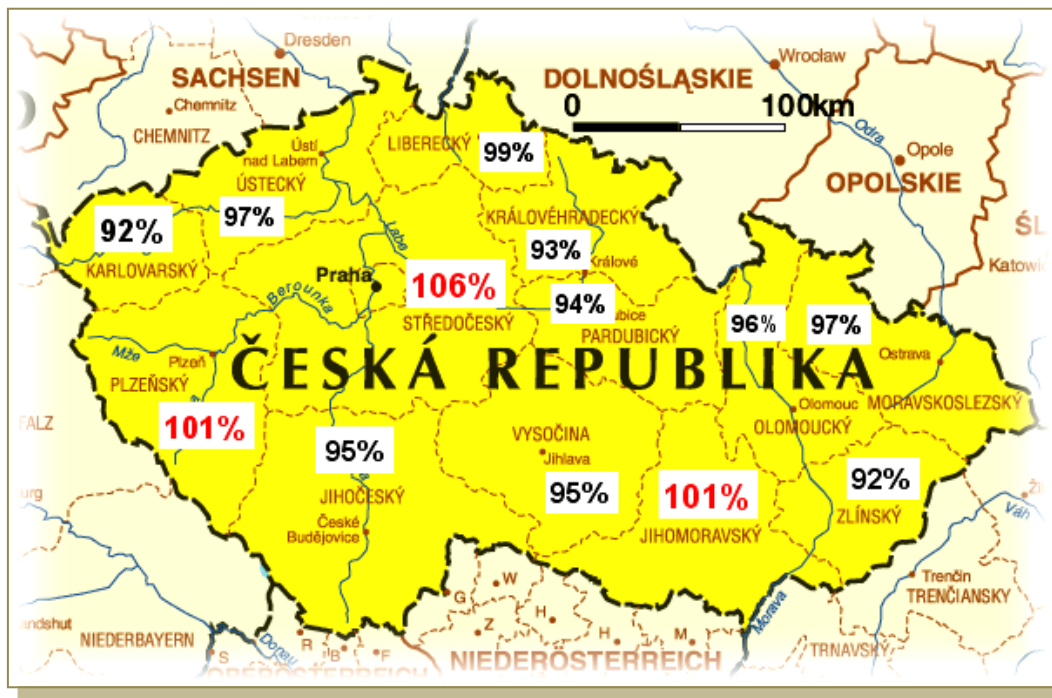
Výše mzdy je dána také místem výkonu práce. Stále častěji se ukazuje, že lidé v některých východoevropských regionech se začínají mít lépe, než občané chudších regionů v západní Evropě. Platí to převážně pro obyvatele Prahy, Bratislavy a Budapeště, kde životní úroveň je vysoce nadprůměrná. Taktéž mzdy v jednotlivých regionech většiny zemí jsou rozdílné. Např. mzdy lékařů jsou v západním Německu nesrovnatelně vyšší, než mají jejich kolegové za stejnou práci ve východním Německu.

Jak v České republice, tak v Polsku, má výše zmíněný faktor dopad na výši průměrných výdělků. Regiony, které mají dobrou infrastrukturu, oblasti s dlouholetou tradicí průmyslu, či regiony s nerostným bohatstvím, jsou automaticky zařazeny mezi regiony s vyšším průměrným výdělkem. Z níže uvedených grafů můžeme pozorovat, že vedoucí příčky pravidelně obsazují oblasti, jejichž součástí je hlavní město. Kdybychom porovnali regionální průměrné mzdy s úrovní nezaměstnanosti v jednotlivých územních celcích, zjistili bychom přímou závislost mezi těmito ukazateli. Platí tedy, že čím nižší je nezaměstnanost, tím vyššího výdělku je v daném kraji dosaženo a naopak.

Ráda bych také zmínila vliv okolních zemí, které svou hospodářskou politikou působí na tento ukazatel. Konkrétním příkladem je oblast jižní Moravy a jižních Čech, které jsou přímo ovlivněny sousedícím Rakouskem. To stejné platí i na území Polska pro Dolnoslezské vojvodství, které sousedí s Českou republikou, s oblastí se silnou koncentrací automobilového průmyslu. Dodavatelské společnosti se tak snaží být v co nejbližší vzdálenosti od koncového výrobce, v našem případě se jedná o automobilku „Škoda auto a.s.“. Koncentrují se převážně na polském území, kde mají výhodnější podmínky, než na území ČR. Jedná se nejen o nižší provozní náklady, ale především o nižší mzdové náklady, které tvoří nedílnou součást jejich celkového rozpočtu. *Úroveň průměrné mzdy je tedy jedním ze základních faktorů, na základě kterých činí řada investorů svá zásadní rozhodnutí, kam bude směřovat své budoucí investice.*

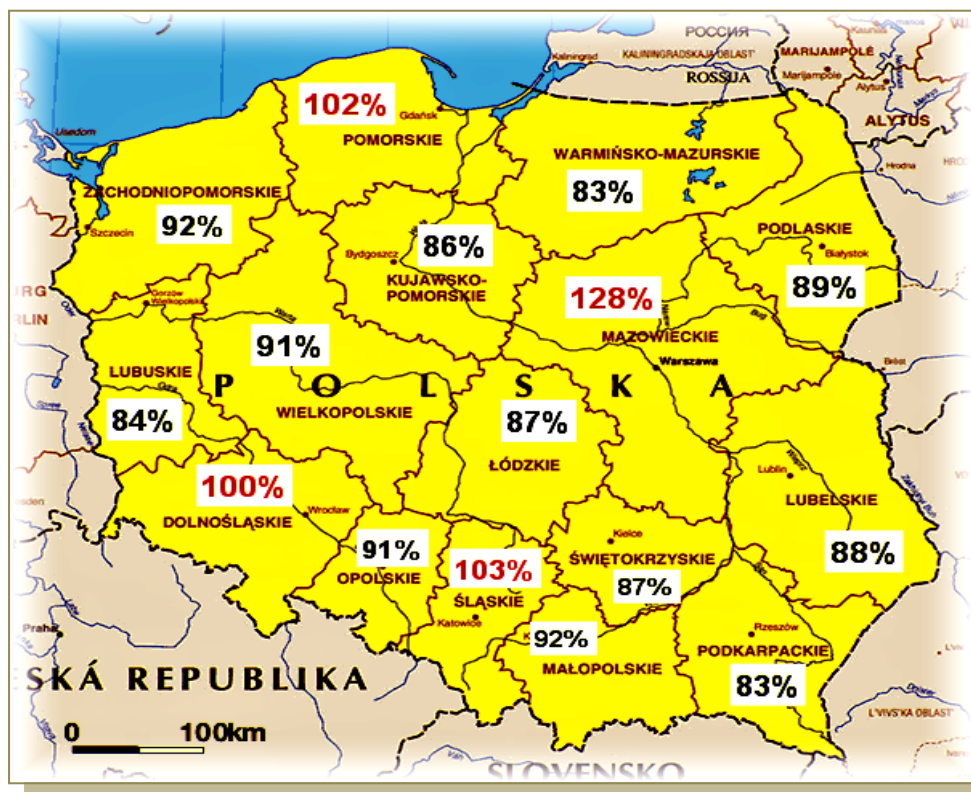
Pokud bychom se zaměřili na dva sousedící kraje v ČR i Polsku v oblasti Slezska, je patrné, že díky dlouhodobé koncentraci těžkého průmyslu a těžby uhlí patří tyto kraje mezi jedny z nejlépe placených regionů. Dobře ohodnoceno je i Pomořanské vojvodství v Polsku, které se díky vhodné geografické pozici stalo důležitým dopravním uzlem a atraktivní turistickou oblastí.

Obr. 3.11.1. Regionální mzdové rozdíly v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.11.2. Regionální mzdové rozdíly v Polsku



Zdroj: vlastní zpracování

4. SROVNÁNÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH

Odměňování zaměstnanců nepředstavuje v současné době pouze měsíční vyplácení mezd, neméně důležitá je i kvalitní komunikace a individuální přístup. Dnes není ničím neobvyklým, zajímá-li se uchazeč o pracovní pozici i o další formy odměňování již u výběrového řízení. Proto kvalitně propracovaný systém odměňování nad rámec mzdy může rozhodování kandidátů usnadnit.

Důraz je kladen jak na finanční benefity, tak i ty nefinanční. Společnosti prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých výhod motivují zaměstnance k vyšším výkonům, snaží se udržet si kvalitní pracovníky a ve velké konkurenci se snaží získat ty nejlepší. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou.

Jestliže společnost chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které benefity pracovníci preferují. Stále důležitější roli hraje tedy v efektivnosti odměňování možnost svobodné volby. Jednoduchým způsobem, jak zaměstnanecké výhody co možná nejvíce přiblížit pracovníkům a umožnit jim výběr dle vlastního přání, je flexibilní způsob čerpání benefitů, ať už pomocí cafeteria systému²¹ či prostřednictvím poukázek. Takovým způsobem nemůže společnost minout přání a potřeby svých zaměstnanců.

Možnost volného výběru nabízených benefitů poskytuje svým zaměstnancům více než čtvrtina zaměstnavatelů na celém světě. V České republice je to asi 40 %, což ukázal mezinárodní výzkum poradenské společnosti Mercer²².

Finanční výhodnost

Kromě již zmíněné motivace zaměstnanců a posílení jejich loajality vůči společnosti přinášejí zaměstnanecké benefity zaměstnavateli také finanční úspory. Shodné navýšení mezd by znamenalo vyšší odvody na zdravotní a sociální pojištění, což v případě samotných benefitů neplatí. Zákon totiž umožňuje ve vymezených oblastech poskytnout benefity, které nepodléhají

²¹ Systém odměňování zaměstnanců formou poukázek, které může zaměstnanec směnit na bonus, který si přesně přeje. Je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců, kteří jsou různých věkových kategorií, různých sociálně i zájmově orientovaných skupin a umožňuje tak uspokojit jejich konkrétní potřeby.

²² Mezinárodní společnost v oblasti personálního a finančního poradenství

běžnému zdanění. Důležitou podmínkou je nepeněžní forma benefitu, může se tedy například jednat o poukázky.

Příspěvek ve formě poukázek je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, a to jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Oproti jiným formám poskytovaných benefitů tak společnost dosahuje výrazných úspor finančních i organizačních. Doplnující příjemnou stránkou je také skutečnost, že např. benefity zdravotní péče mohou přispět ke snižování nemocnosti, či jazykový kurz nebo školení může zvýšit kvalifikační úroveň společnosti.

4.1. Finanční benefity

Finanční benefity mohou mít různou podobu, u manažerských pozic vychází přímo z manažerských smluv, u nižších pozic jsou stanoveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřních předpisech. Dělí se na 2 základní oblasti, první oblast je spojená s akciovými programy pro zaměstnance a opčními programy pro manažery, druhá oblast představuje penzijní připojištění a životní pojištění.

První oblast se postupně začíná rozvíjet, a to hlavně u nadnárodních společností. Zaměstnancům jsou nabízeny k odkupu akcie společnosti s výraznější slevou nebo zaměstnanci dostávají od společnosti akcie za výkonnost, loajalitu k firmě, atd.

Opční plány se objevují jen zřídka, a to jen u vysokých manažerských pozic jak v ČR, tak Polsku. Mají za cíl dlouhodobě stabilizovat manažery a více je přímo zainteresovat na ekonomických výsledcích společnosti.

V současnosti se v odměňování zaměstnanců klade velký důraz na takzvanou zásluhovost – čím vyšší přínos má zaměstnanec pro společnost, tím vyšší odměnu může dosáhnout. Proto jsou v moderních systémech odměňování zahrnuty různé provize a odměny závislé na výsledcích prodeje nebo ziskovosti projektů, obvykle vyjádřené v procentech.

4.1.1. Podíl na zisku

Podíl na zisku není častým benefitem jak v České republice, tak i v Polsku. V této sousední zemi tento benefit poskytuje necelá čtvrtina společností, v ČR je to ještě méně, necelá pětina společností.

Hlavní slovo v otázce vyplácení podílů na zisku má představenstvo společnosti a mateřská společnost. Nejdůležitějším kritériem pro jejich výplatu jsou tradičně celkové výsledky společnosti, v některých společnostech převažují výsledky divize či podnikatelské jednotky nebo kombinace uvedených možností.

Podobně jako u bonusových schémat se výše podílu na zisku stanovuje jako procento základní mzdy zaměstnance, případně jako fixní částka nezávislá na základní mzdě. Poměrně často je využíváno kombinací různých přístupů.

Podíly na zisku jsou obvykle vypláceny jednou ročně, nejčastěji v měsíci březnu nebo dubnu.

Tab. 4.1.1.1. Nárok na vyplacení podílu na zisku

Kategorie zaměstnanců	% společností v České republice	% společností v Polsku
Vrcholové vedení	79%	89%
Vedení	78%	65%
Specialisté	76%	35%
Administrativní zaměstnanci	68%	35%
Manuální zaměstnanci	62%	38%

Pozn. Vztaheno ke společnostem, které vyplácejí podíl na zisku.

Zdroj: www.haygroup.com

Ze srovnání vyplývá, že v případě ČR je zaveden podíl pro všechny zaměstnance společnosti na rozdíl od Polska, kde je tento benefit daleko ve větší míře poskytován manažerským pozicím. Dlouhodobě však společnosti od tohoto benefitu upouštějí a přesouvají jej do systému bonusů a variabilních složek mzdy. V době ekonomické krize nemusí být tato transformace vždy nejvýhodnější, protože může dojít k situaci, kdy jsou špatně nastavená bonusová kritéria a společnosti jsou pak nuceny vyplácet bonusy i přesto, že společnost netvoří zisk a je ve ztrátě.

4.1.2. Dlouhodobé motivační plány

Dlouhodobé motivační plány poskytuje jen malé množství firem, u nás je to zhruba 18 % společností a v Polsku 13 %.

Mezi dlouhodobé motivační plány řadíme akciové opční plány, darované akcie, ale taky akciové a peněžní výkonnostní motivační plány.

Nejčastěji mají možnost zapojit se do dlouhodobých motivačních programů zaměstnanci v kategoriích vrcholového a středního managementu. Rozhodující je tedy postavení ve společnosti nebo délka pracovního poměru k zaměstnavateli, což je totožné v obou zemích.

Společnosti nabízejí zaměstnancům ve většině případů možnost zapojit se do akciových plánů mezinárodního charakteru. Jen malé procento upřednostňuje lokální akciové plány.

Tab. 4.1.2.1. Velikost využití jednotlivých forem dlouhodobých motivačních plánů

Formy motivačních plánů	% společností v České republice	% společností v Polsku
Akciové opční plány	68%	55%
Darované akcie	28%	41%
Akciové výkonnostní motivační plány	18%	26%
Peněžní výkonnostní motivační plány	18%	11%

Pozn. Vztaheno ke společnostem, které nabízejí dlouhodobé motivační plány

Zdroj: www.haygroup.com

Největší množství zaměstnavatelů poskytuje akciové opční plány. Tyto plány jsou nejčastěji sjednávány na období 3-5 let. Vrcholovým manažerům jsou darovány opce (akcie) za fixní cenu, která je většinou stanovena na úrovni ceny akcie v upisovacím období a manažeři mohou nejdříve po 3 letech tyto akcie odkoupit za upisovací cenu, případně odprodat přes makléřskou společnost za aktuální hodnotu v době prodeje. Tento systém má za cíl více manažery stabilizovat a zvýšit jejich zájem o růst cen akcií společnosti na trhu. Tyto programy se velice osvědčily a začínají se častěji rozšiřovat především u zahraničních společností, které mají své aktivity jak v ČR, tak Polsku.

4.1.3. Pojištění

Poskytování různých druhů pojištění je velmi častým a atraktivním benefitem, který bývá obvykle součástí balíčku celkového odměňování zaměstnanců napříč podnikatelskými sektory. Vhodnou kombinací benefitu pojištění mohou společnosti činit svoji politiku výrazně konkurenceschopnější.

Dle průzkumu společnosti Hay Group nabízí v České republice 81 % společností určitý druh pojištění, což je o 30 % společností více než v Polsku. V ČR jsou nejčastěji využívány dva typy pojištění, jejichž osvobození pro účely daně a tedy i pojistného je upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu²³. Jedná se o penzijní připojištění se státním příspěvkem, které uplatňuje až 80 % společností. Druhým nejrozsáhlejším typem je soukromé životní pojištění, které nabízí 43 % firem. Mezi další, v menším měřítku nabízené typy důchodových programů, patří manažerské motivační pojištění či skupinové životní pojištění.

V Polsku je nejčastěji nabízeným typem životní pojištění pro případ smrti či trvalé invalidity, které využívá až 68 % firem. Na rozdíl od České republiky jsou zde dále hojně využívány příspěvky na doplňkovou zdravotní péči, které představují určitou podskupinu pojištění. Tento typ poskytuje až 80 % polských společností. Pouze 13 % společností ve srovnání s ČR poskytuje důchodové pojištění.

4.1.3.1. Penzijní připojištění se státním příspěvkem

Jedná se o systém, který je zcela oddělen od státního systému důchodového zabezpečení. Je však státem podporován, v jehož rámci zaměstnavatel odvádí platby do státem uznaného

²³ § 6, odst. 9: Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny

p) příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu, částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění, a to i při sjednání dřívějšího plnění v případě vzniku nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně, nebo v případě, stane-li se zaměstnanec invalidním ve třetím stupni podle zákona o důchodovém pojištění, nebo v případě smrti (dále jen "soukromé životní pojištění"), na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky podle zvláštního právního předpisu, nebo jinou pojišťovnou usazenou na území členského státu EU nebo Evropského hospodářského prostoru, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let; v úhrnu však maximálně do výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Toto platí v případech, kdy má právo na plnění z pojistných smluv soukromého životního pojištění pojištěný zaměstnanec, a je-li pojistnou událostí smrt pojištěného, osoba určená podle zvláštního právního předpisu o pojistné smlouvě, kromě zaměstnavatele, který hradil pojistné.

Podle § 24 odst. 2. písm. j) bod 5 může zaměstnavatel uplatnit výdaje na příspěvek na penzijní připojištění a pojistné na soukromé zdravotní pojištění do daňových nákladů (výdajů), vyplývá-li smluvní nárok zaměstnance např. z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy.

soukromého penzijního fondu. Do fondu může přispívat jak zaměstnavatel, tak samotný zaměstnanec. Věnuji se zde systému v ČR, neboť v Polsku patří tento benefit k zřídka používaným.

Zaměstnavatelé upravují poskytování benefitů ve vnitřní směrnici nebo kolektivní smlouvě. Vznik nároku na tento benefit je obvykle podmíněn odpracováním alespoň jednoho roku ve společnosti. Z nároku jsou často vyjímáni zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené a dlouhodobě nemocní zaměstnanci.

Aby atraktivita tohoto benefitu byla stejná pro všechny kategorie zaměstnanců, je nejefektivnější používat jako základ příspěvku určité procento základní mzdy zaměstnance, což činí téměř polovina společností. Dle průzkumu společnosti Hay Group činí příspěvek v průměru 3 % u všech kategorií zaměstnanců.

Fixní příspěvky mají samozřejmě jinou míru zajímavosti pro různé kategorie zaměstnanců. V průměru činí výše ročního příspěvku u vrcholového vedení 10.000 Kč, u ostatních kategorií se pohybuje mezi 8.000 Kč a 6.000 Kč.

Jestliže příspěvek zaměstnavatele závisí na poměru příspěvku – zaměstnavatel versus zaměstnanec – pak nejčastější je poměr 1:1, a to pro všechny kategorie zaměstnanců.

Tab. 4.1.3.1.1. Způsob určení výše příspěvku

Kritérium pro určení výše příspěvku	% společností
Procento základní mzdy zaměstnance	47 %
Fixní částka nevázaná na mzdu zaměstnance	42 %
Poměr příspěvku zaměstnavatele a zaměstnance	21 %

Zdroj: www.haygroup.com

4.1.3.2. Životní pojištění

Soukromé životní pojištění je v České republice taktéž zcela odděleno od státního systému důchodového zabezpečení. Výše pojistné částky se obvykle stanovuje dvěma způsoby. Je-li stanovena jako procento ze základní mzdy, pak se průměrná výše příspěvku pohybuje kolem 2,3 %. Pokud je výše pojistné částky stanovena jako fixní částka, pak činí průměrně u vrcholového vedení 12.000 Kč za rok, kdežto u manuálních zaměstnanců je to v průměru 6.500 Kč ročně.

Polovina společností, které tento benefit poskytují, zároveň vyžaduje, aby si zaměstnanci sami přispívali. U manuálních zaměstnanců převládá příspěvek zaměstnavatele v poměru 3:1, u ostatních kategorií pracovníků je to poměr 1:1.

Ve většině případů získá zaměstnanec cílovou částku ve svých 60 letech, popř. při odchodu do důchodu.

Výše tohoto nejčastěji využívaného benefitu v Polsku se stanovuje ve většině případů fixní částkou, která se pohybuje u manažerů ve výši 28.000 Kč za rok, u manuálních dělníků pak ve výši 14.000 Kč. V Polsku má tento benefit již svou tradici na rozdíl od ČR. Hlavním důvodem těchto vyšších hodnot jsou zároveň mnohem výhodnější podmínky a daňová podpora ze strany státu. Cílová hodnota je zaměstnanci vyplacena jednorázově po skončení definovaného období. Zatímco v Polsku je toto pojištění poskytováno téměř rovnoměrně všem zaměstnaneckým kategoriím, jak pro případ smrti, tak pro případ trvalé invalidity, u nás je nabízeno především vedoucím zaměstnancům, a to zejména pro případ smrti pojištěnce.

V Polsku navíc zahrnuje uvedený benefit často i doplňkové cestovní pojištění v případě služebních cest. V ČR se objevuje tento doplněk jen výjimečně a cestovní pojištění bývá spíše součástí balíčku týkajícího se kreditních karet.

Tab. 4.1.3.2.1. Struktura pojištění

Struktura pojištění	Vrcholové vedení		Vedení		Specialisté		Administrativní zaměstnanci		Manuální zaměstnanci	
	ČR	Polsko	ČR	Polsko	ČR	Polsko	ČR	Polsko	ČR	Polsko
Případ smrti pojištěnce	85%	82%	80%	84%	75%	85%	69%	86%	63%	81%
Případ trvalé invalidity pojištěnce	55%	77%	49%	80%	45%	78%	41%	78%	30%	77%

Zdroj: www.haygroup.com

4.1.3.3. Příspěvky na doplňkovou zdravotní péči

Jedná se oblíbený benefit poskytovaný zaměstnavateli v Polsku. Společnosti nabízí svým zaměstnancům ve všech kategoriích úhradu některých zdravotních služeb nad rámec zákona. Až 64 % společností umožňuje svým zaměstnancům využití doplňkových zdravotních služeb také

jejich rodinnými příslušníky, přičemž nárok na ně mají v první řadě manžel/manželka a děti. Téměř 93 % společností nevyžaduje, aby se zaměstnanec podílel na celkových nákladech. Nepatrné množství firem hradí pouze část nákladů, obvykle 50 až 80 %.

Doplňková zdravotní péče zahrnuje periodické prohlídky, ambulantní konzultace, konzultace u praktických lékařů, očkování či hospitalizace. Nemalé procento společností poskytuje příspěvky také na rehabilitaci, zubní péči či gynekologická vyšetření u žen.

U nás není tento benefit tak často využíván, což souvisí s vyšší úrovní v oblasti zdravotnictví ve srovnání s Polskem. Zatímco u nás tvoří měsíční odvod zdravotního pojištění 13,5 %, v Polsku se jedná pouze o 7,75 %, které platí pouze zaměstnanec.

Pokud jej společnosti v ČR nabízejí, poskytují příspěvky z 92 % jen vedoucím pracovníkům. Ve velice výjimečných případech je tento příspěvek poskytován i rodinným příslušníkům těchto manažerů. Nejčastěji je příspěvek využíván na preventivní prohlídky, konzultace všeobecného lékaře, preventivní očkování (chřipka, encefalitida, aj.) či na služby poskytované soukromými zdravotními zařízeními.

Novým trendem v ČR je poskytování týdenních manažerských rekondičních pobytů. Firmy si totiž v této hektické době uvědomují potřebu rovnováhy mezi prací a volným časem zaměstnanců.

4.2. Nefinanční benefity

Nefinanční benefity spadají do oblasti, na kterou je kladen stále větší důraz a využívá jej stále více společností. Jejich spektrum je různé – od poskytování nápojů na pracovišti, dovolené navíc přes pružnou pracovní dobu, poskytování služebních telefonů a aut i na soukromé účely, až po hrazení nadstandardní zdravotní péče. Trend poskytování nefinančních benefitů k nám přichází ze zahraničí a stále častěji oslovuje české společnosti.

Z důvodu globální finanční krize a s ní spojených úsporných opatření sáhli zaměstnavatelé právě do této oblasti, aby redukovali své náklady. Rozdíly v množství poskytovaných nefinančních benefitů v České republice v roce 2008 v porovnání s rokem 2009 jsou uvedeny v příloze č. 5.

4.2.1. Dovolená

Placená dovolená na zotavenou je v jednotlivých zemích EU jedním z nejvýznamnějších zákonných nároků zaměstnance v pracovním poměru. Propracovaná sociální politika a pracovní prostředí je jednou z evropských vymožeností. Stát i evropské společnosti považují délku dovolené za motivující. A pracující si naopak zase váží zaměstnání ve společnosti, kde panují dobré pracovní podmínky.

V některých zemích se počet dní dovolené zvyšuje s počtem odpracovaných let či vykonávané profese. Např. v Polsku se základní minimální doba dovolené 20 dní zvyšuje až na 26 dní po odpracování 10 let v zaměstnaneckém poměru. V některých zemích se dovolená liší dle jednotlivých oblastí a regionů²⁴.

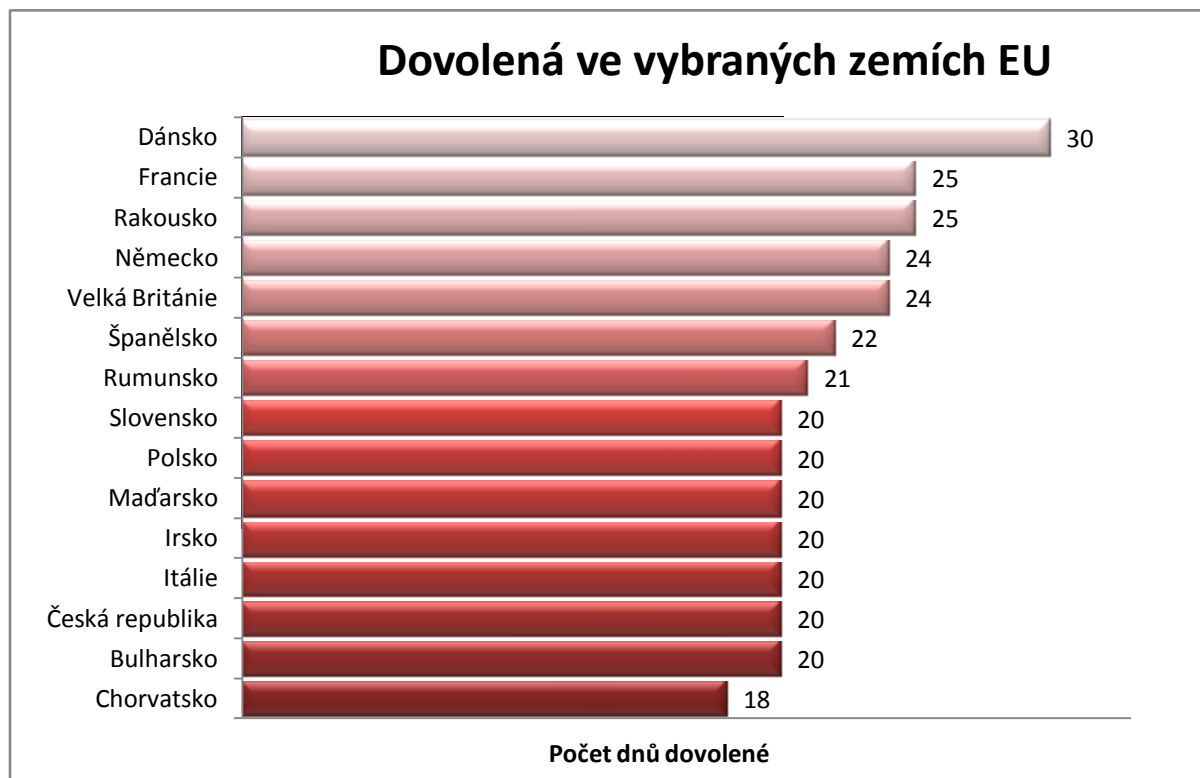
Nejděší dovolenou mají pracovníci v Dánsku, je to až 30 dnů. Evropské společnosti často nabízí o týden delší dovolenou než je stanovena zákonem a v mnoha zemích mají zase starší osoby nárok na dodatkové dny dovolené. V Německu některé podniky nabízejí i 6týdenní čerpání dovolené, stejná situace je i ve Skandinávii, kde 6 týdnů dovolené v domácích firmách není nic mimořádného.

Základní výměra dovolené v České republice činí dle zákoníku práce 4 týdny. Tato výměra platí pro všechny pracující bez ohledu na věk a délku trvání jejich zaměstnání. Délku dovolené je možné u podnikatelských subjektů prodloužit v kolektivní smlouvě o další dny či týdny. V mnoha českých společnostech tak mají zaměstnanci nárok na 5 týdnů dovolené. Pro nepodnikatelské subjekty je dokonce dovolená prodloužena o jeden týden ze zákona. Pedagogičtí pracovníci mají nárok na 8 týdnů dovolené. Pokud pracovní poměr netrval celý rok, má pracovník nárok na poměrnou část dovolené, a to za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. Zaměstnavatel určuje dobu čerpání dovolené v plánu dovolených a může stanovit i celozávodní dovolenou.

Obecně platí, že nárok na dovolenou v rámci zemí Evropské unie je nesrovnatelně vyšší než v jiných částech světa. Pro srovnání se průměrná délka dovolené v Asii pohybuje kolem 10 dnů. Často se ale v asijských zemích stává, že zaměstnanci ani nevyužijí svůj zákonný nárok a celou dovolenou ani nevyčerpají.

²⁴ <http://www.sfinance.cz/>

Graf 4.2.1.1. Minimální nárok na dovolenou ve vybraných zemích EU (ve dnech)



Zdroj: *Práce-Mzdy-Odvody*, 10/2009

4.2.2. Příspěvky na stravování

Příspěvky na stravování mohou být poskytovány v podobě stravenek, finančních příspěvků na stravování nebo mohou zaměstnanci využívat podnikové jídelny. Dle níže uvedené tabulky vyplývá, že čeští zaměstnavatelé upřednostňují poskytování stravenek.

Denní hodnota stravenky, kterou společnosti poskytují s největší frekvencí, činila v loňském roce 80 Kč. Z toho zaměstnavatelé průměrně hradili 44 Kč/den. Cena oběda v podnikové jídelně se nejčastěji rovnala 60 Kč.

Zaměstnavatelé, kteří se rozhodnou poskytovat svým zaměstnancům stravenku (či obecně příspěvek na stravování), mají dle zákona o daních z příjmů možnost tento příspěvek uplatnit jako daňově uznatelný náklad (výdaj) až do výše 55 % ceny jednoho jídla s omezením uvedeným v tomto zákoně (maximálně 70 % stravného při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin)²⁵.

²⁵ Od 1. 1. 2009 může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci jídlo v hodnotě cca 91,- Kč na jednu směnu, která trvá aspoň 3 hodiny, přičemž při poskytování této výše lze do daňových výdajů uznat příspěvek až 55 %, tj. 50,05 Kč. Zbývající část, tj. 40,95 Kč, buď uhradí zaměstnanec nebo mu bude poskytnut ze zisku či z fondů tvořených na kulturní a sociální účely. Nárok na další stravenku přísluší v této sféře až v případě, že pracovní směna v úhrnu s

Tab. 4.2.2.1. Forma využití příspěvků na stravování v ČR a Polsku

Forma příspěvku	Stravenky/příspěvky na stravování	Podniková jídelna
Česká republika	84 %	55 %
Polsko	39 %	76 %

Zdroj: www.mercer.com

Velmi odlišně se obě země staví k problematice stravování. V Polsku jen 39 % společností přispívá zaměstnancům na celkovou hodnotu jídla. Naopak většina společností se snaží zajistit stravu prostřednictvím podnikových jídelen.

V České republice je v poslední době daleko více v oblibě využívání univerzálních stravenek (kuponů). Především pro malé a střední podniky je mnohem výhodnější a jednodušší, nabízet svým zaměstnancům stravenky, než investovat do podnikových jídelen. Vzhledem k malému množství zaměstnanců by takové investice nebyly pro tyto firmy výhodné.

Výhody stravenek²⁶

- Systém stravenek může významným způsobem kompenzovat nevýhodu malých podniků, které si nemohou dovolit vlastní jídelny, neboť jim umožňuje, aby svým zaměstnancům poskytovaly výhodné stravování.
- Úspory zahrnují náklady na vybudování jídelen, na jejich zařízení, personál a pojištění zákonné odpovědnosti v případě nehody nebo otravy potravinami.
- Na rozdíl od poskytovaných hotových peněz mohou být stravenky použity pouze na zakoupení určitého druhu zboží, například jídel.
- Stravenky mohou osvěžit městská centra vznikem nových restaurací a pracovních míst a to vyvolá i oživení pěšího ruchu.
- Stravenky použitelné v obchodech s potravinami mohou přinést sociální prospěch i rodinám.

povinnou přestávkou v práci trvá více než 11 hodin. Pro posouzení doby trvání pracovní směny je rozhodná délka pracovní směny stanovená zaměstnavatelem konkrétnímu zaměstnanci v souladu se zákoníkem práce.

²⁶ <http://www.sodexo.cz/>

4.2.3. Služební auta

Benefitem „služební auto“ rozumíme automobily, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ke služebním i soukromým účelům. Tento benefit můžeme vidět u více jak 90 % společností nejen u nás, ale i v sousedním Polsku.

Kritéria poskytování benefitu služebního auta:

a) Auto potřebné pro výkon funkce

Auto je poskytováno zaměstnanci, jenž by mohl jen stěží vykonávat svoji pracovní funkci bez služebního auta. Zaměstnanec má auto k dispozici především jako pracovní prostředek. Může však být rovněž využíváno pro soukromé účely, čímž se mění v zaměstnanecké výhody (např. u obchodních zástupců).

b) Auto vyplývající z postavení funkce (statusu)

Auto je k dispozici zaměstnanci v souvislosti s jeho postavením ve společnosti (např. manažerské pozice). Tento typ auta reprezentuje skutečný prospěch, neboť je poskytováno zaměstnanci bez ohledu na to, zda jej k výkonu své funkce potřebuje či nikoliv. Nicméně zaměstnanci, kteří mají služební auto z postavení funkce, jej také mohou využívat v rámci služebních cest (např. generální ředitel navštěvující pobočky společnosti).

Společnosti pořizují služební auta různými způsoby. V České republice je nejčastěji využívanou variantou operativní leasing²⁷, který je uplatňován u více jak 50 % společností. Firmy tak ponechávají údržbu a provoz auta na leasingových společnostech. Přímý nákup využívá přes 30 % společností, kolem 20 % finanční leasing²⁸ a zanedbatelné procento, tj. necelé 3 % řeší pořízení aut pronájmem²⁹. Služební automobily vrcholového vedení v Polsku jsou pořizovány prostřednictvím leasingu, v ostatních zaměstnaneckých kategoriích ale převládá pořízení přímým nákupem.

²⁷ Nazýván také full-service leasingem, poskytuje klientovi maximální servis. Po skončení leasingu zůstává předmět ve vlastnictví leasingové společnosti. Kromě financování zajišťuje leasingová společnost údržbu, pojištění, daně atd.

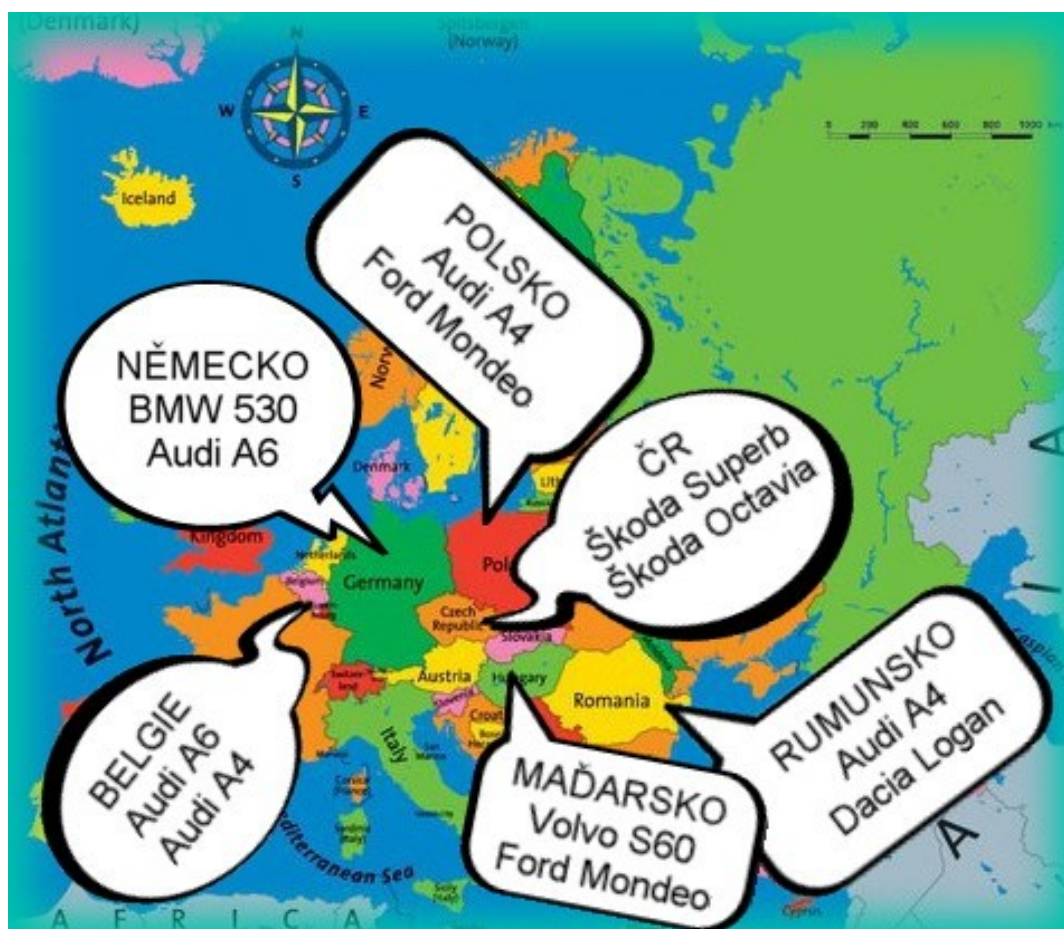
²⁸ Dlouhodobý pronájem s následnou koupí auta po skončení leasingové smlouvy. Minimální doba trvání smlouvy je stanovena v závislosti na zařazení předmětu do příslušné odpisové skupiny. Vlastníkem je po celou dobu trvání leasingová společnost, která realizuje odpisy a má předmět zahrnutý v rozvaze. Leasingové splátky, které nájemce zahrnuje do výkazu zisku a ztráty, jsou uznatelným nákladem.

²⁹ Způsob získání služebního auta na základě nájemní smlouvy.

Společnosti v ČR i Polsku obvykle vyměňují auta po dosažení jednoho z limitů, buď je to časové hledisko, nejčastěji tedy po 3 – 4 letech nebo po najetí určitého počtu kilometrů, obvykle po 150.000 km.

Používá-li zaměstnanec bezplatně automobil k služebním i soukromým účelům, je považována za příjem zaměstnance hodnota ve výši 1 % z pořizovací ceny vozu. Zaměstnavatel je tedy povinen odvést zaměstnanci z této hodnoty daň a pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Téměř 11 % společností je ochotna kompenzovat svým zaměstnancům navýšení daňového základu v případě statusového automobilu a 9 % firem, pokud se jedná o služební vozy potřebné pro výkon funkce. Tato kompenzace je typická ve stejných procentuálních hodnotách i pro Polsko.

Obr. 4.2.3.1. Nejčastěji poskytované modely vozů u manažerů a vedoucích pracovníků ve vybraných zemích EU



*Zdroj: vlastní zpracování
dle průzkumu společnosti Hay Group*

4.2.4. Vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v současné době neustále mění, a abychom se na trhu práce uplatnili, je potřeba své vědomosti nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy si člověk vystačil po celou dobu své ekonomické aktivity pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Intenzivní technický rozvoj, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň produktů vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti. Všeobecné tendence k růstu společností, k růstu objemu výroby, neustálému obměňování sortimentu výrobků a služeb, rozvoj kooperačních vztahů, či růst složitosti řídicích operací v neustále se měnících podmínkách a mnohé další, co je charakteristické pro tržní ekonomiku – to vše vyžaduje, aby nejen řídicí pracovníci, ale všichni zaměstnanci bez rozdílů byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové impulsy trhu.

Naprostá většina společností v České republice i Polsku nabízí svým zaměstnancům určitou formu vzdělávání. Vyloučíme-li všechna školení, která je zaměstnavatel povinen zajistit na základě zákonných požadavků, pak u vrcholového vedení a vedení převažují kurzy zaměřené na manažerské dovednosti a jazyky, specialisté a administrativní zaměstnanci jsou školeni převážně v profesně zaměřených dovednostech a jazykové výbavě, u manuálních zaměstnanců převažují odborné kurzy. 60 % společností v ČR umožňuje svým zaměstnancům absolvovat jazykové kurzy během pracovní doby. V Polsku se jedná pouze o 30 % firem, které uvedenou možnost nabízejí.

Požadovat příspěvek ze strany zaměstnance je čím dál častějším jevem, jak v České republice, tak i v Polsku. Z tabulky 4.2.4.1. vyplývá, že 30 % společností v obou zemích vyžaduje příspěvek zaměstnance na jazykové kurzy, u nás je až v poloviční výši celkových nákladů, kdežto v Polsku se pohybuje kolem 37 %. Jen nepatrné procento všech společností vyžaduje, aby se zaměstnanci finančně podíleli na technických a manažerských kurzech. V Polsku jsou dokonce profesně zaměřené kurzy plně hrazeny zaměstnavateli. U dalších méně obvyklých typů vzdělávání většinou zaměstnavatelé vyžadují spoluúčast zaměstnanců.

V ČR uzavírá 52 % společností se zaměstnancem kvalifikační dohodu³⁰, v Polsku ještě o 20 % společností více, na jejímž základě zaměstnanec uhradí část programu, pokud společnost opustí v krátké době po ukončení programu. Plnou částku za studium vyžaduje 20 % českých společností poskytujících tento benefit, 80 % vyžaduje poměrnou část, jejíž výše závisí na dohodě se zaměstnavatelem. V Polsku vyžaduje plnou úhradu 40 % a částečnou pak 60 % společností.

Tab. 4.2.4.1. Přehled spoluúčasti zaměstnance na jednotlivých benefitech

Typ vzdělávání	Česká republika		Polsko	
	% společností vyžadující příspěvek zaměstnance	Povinná % výše příspěvku ze strany zaměstnance	% společností vyžadující příspěvek zaměstnance	Povinná % výše příspěvku ze strany zaměstnance
Jazykové kurzy	29 %	50 %	32 %	37 %
Profesně zaměřené kurzy	2 %	50 %	-	-
Manažerské dovednosti	2 %	20 %	1 %	40 %
Další studium (MBI, VŠ, maturita, aj.)	20 %	50 %	34 %	40 %

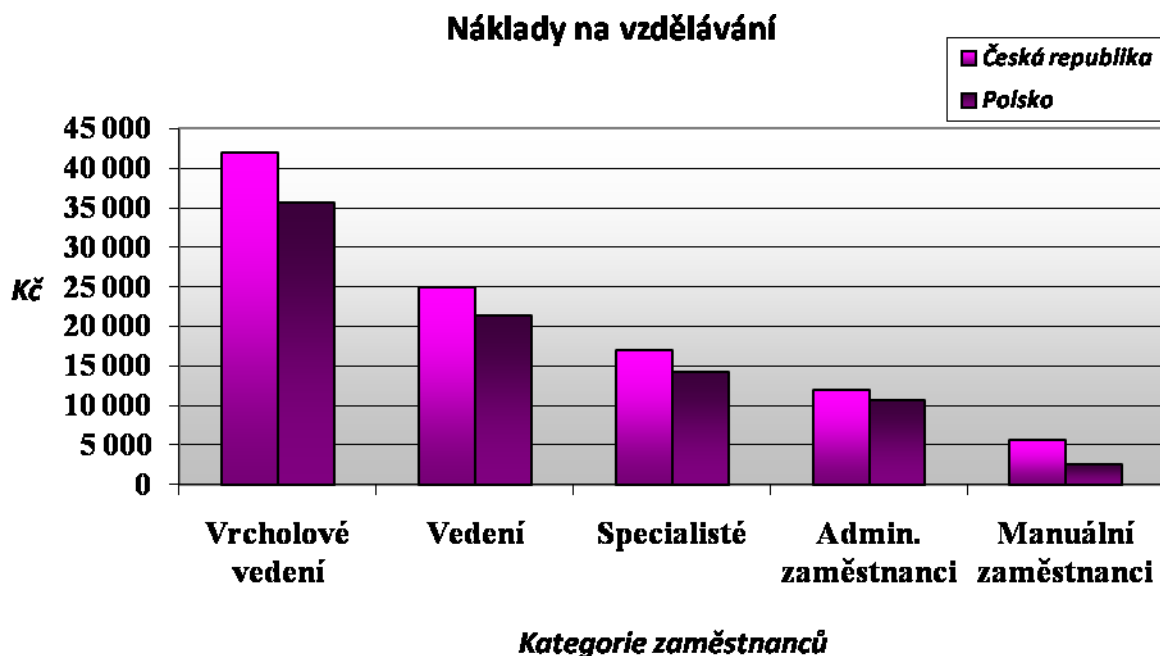
Zdroj: www.towerswatson.com

Graf 4.2.4.1. poukazuje na rozdíly v průměrných nákladech, které jsou společnosti ochotny vynaložit na vzdělávání svých zaměstnanců. Ze zobrazení tedy vyplývá, že v obou zemích, jak v ČR, tak v Polsku jsou trendy v rámci nákladů na vzdělávání pro jednotlivé kategorie velice podobné. Výše těchto nákladů se automaticky odvíjí od zařazení pracovníka do jednotlivých profesních kategorií.

Upozornila bych na jeden větší rozdíl, a to u manuálních zaměstnanců. Výraznější diferenciací je způsobena tím, že v legislativě České republiky je daleko více povinných školení, které musí zaměstnanci absolvovat. V Polsku je těchto zákonných školení neporovnatelně menší množství. Rozdíly u ostatních kategorií jsou ve většině případů způsobeny rozdílnou výší nákladů na vzdělávání v jednotlivých zemích.

³⁰ § 234, odst. 1, zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Graf 4.2.4.1. Porovnání průměrných nákladů na vzdělávání vynaložených na jednoho zaměstnance v ČR a Polsku



Zdroj: vlastní zpracování

Trendy ve vzdělávání

Lidé s vysokým potenciálem růstu se stále častěji zaměřují na využívání moderních technologií ve všech oblastech podnikání, včetně oblastí vlastního rozvoje. Některé rozvojové programy v dnešní době považují moderní technologie, např. virtuální vzdělávání, za základní kámen vzdělávacích a rozvojových aktivit. Podílí se na snižování časového zatížení manažerů, cestovních a dalších nákladů. Zahrnují také nové rozvojové příležitosti pro globální posluchače.

Díky hubeným rozpočtům a snižování počtu zaměstnanců mění společnosti své modely poskytování vzdělávacích aktivit. Posílají lektory do jednotlivých oblastí místo toho, aby účastníci vzdělávacích programů cestovali do centrály. Tyto korporátní programy odstraňují cestovní náklady účastníků a snižují čas strávený pracovníky mimo kancelář, což výrazně šetří jejich náklady.

Aktivní účast vlastních manažerů společnosti je dalším způsobem, jak snižovat náklady na vzdělávací kurzy a jak se podělit o zkušenosti nejlepších vedoucích pracovníků. Využívání manažerů jako mentorů je výborný způsob, jak šířit znalosti v rámci společnosti a sdílet získané zkušenosti.

V době ekonomických škrťů je potřeba provést inventuru současných programů rozvoje a nastavit rozvoj vedoucích pracovníků v rámci nových nákladů tak, aby byla zachována přiměřená kvalita. Společnost musí zvážit, které činnosti centralizovat a které zařídit regionálně, jak vybalancovat potřebu konzistence obsahu a formy napříč celou společností s lokálními a regionálními potřebami. V neposlední řadě by se měla společnost zaměřit na měření účinnosti jednotlivých rozvojových aktivit a provést takové změny, které zajistí, aby byly zdroje investovány tam, kde je to nejefektivnější.

4.2.5. Komplexní pohled na systém benefitů

Ve výše uvedených kapitolách jsem se věnovala jednotlivým formám nabízených benefitů, jejichž rekapitulaci bych nyní chtěla znázornit na dvou vybraných společnostech X a Y z České republiky a Polska, které jsem blíže specifikovala v kapitole 3.6.

Každá společnost si vytváří svůj balíček poskytovaných benefitů, jehož obsah vyplývá z legislativních možností a nákladových prostředků společností. Z grafu 4.2.5.1. je patrné, že podíl na zisku je uplatňován jen u polské společnosti Y. Česká společnost X tento benefit vůbec nevyužívá, místo toho však vyplácí zaměstnancům roční bonus, který je vázán na jednotlivá ekonomická kritéria. Dlouhodobé motivační plány jsou uplatňovány u obou společností formou opcí, které umožňují nákup akcií, avšak pouze pro kategorii vrcholového managementu.

Velký rozdíl můžeme zaznamenat v oblasti životního pojištění a penzijního připojištění. V obou zemích je preferováno jiné pojištění. U společnosti X převažuje penzijní připojištění, které je poskytováno většině zaměstnanců po splnění definovaných podmínek, životní pojištění je určeno jen pro úzkou skupinku manažerů a specialistů. V polské společnosti Y dominuje životní pojištění, penzijní připojištění není vůbec v balíčku benefitů obsaženo. Důvodem je silnější legislativní podpora zvýhodňující tento typ pojištění.

Další zásadní odlišností je příspěvek na doplňkovou zdravotní péči, který vychází z úrovně zdravotnictví v jednotlivých zemích a výše odváděných plateb na zdravotní pojištění, které jsou v Polsku podstatně nižší. Ve společnosti X není příspěvek poskytován, což je obdobné pro většinu českých společností. V Polsku je tomu naopak, společnosti nemají zákonem definovány žádné povinné odvody ze mzdy, povinně si přispívá pouze zaměstnanec, a to 7,75 %.

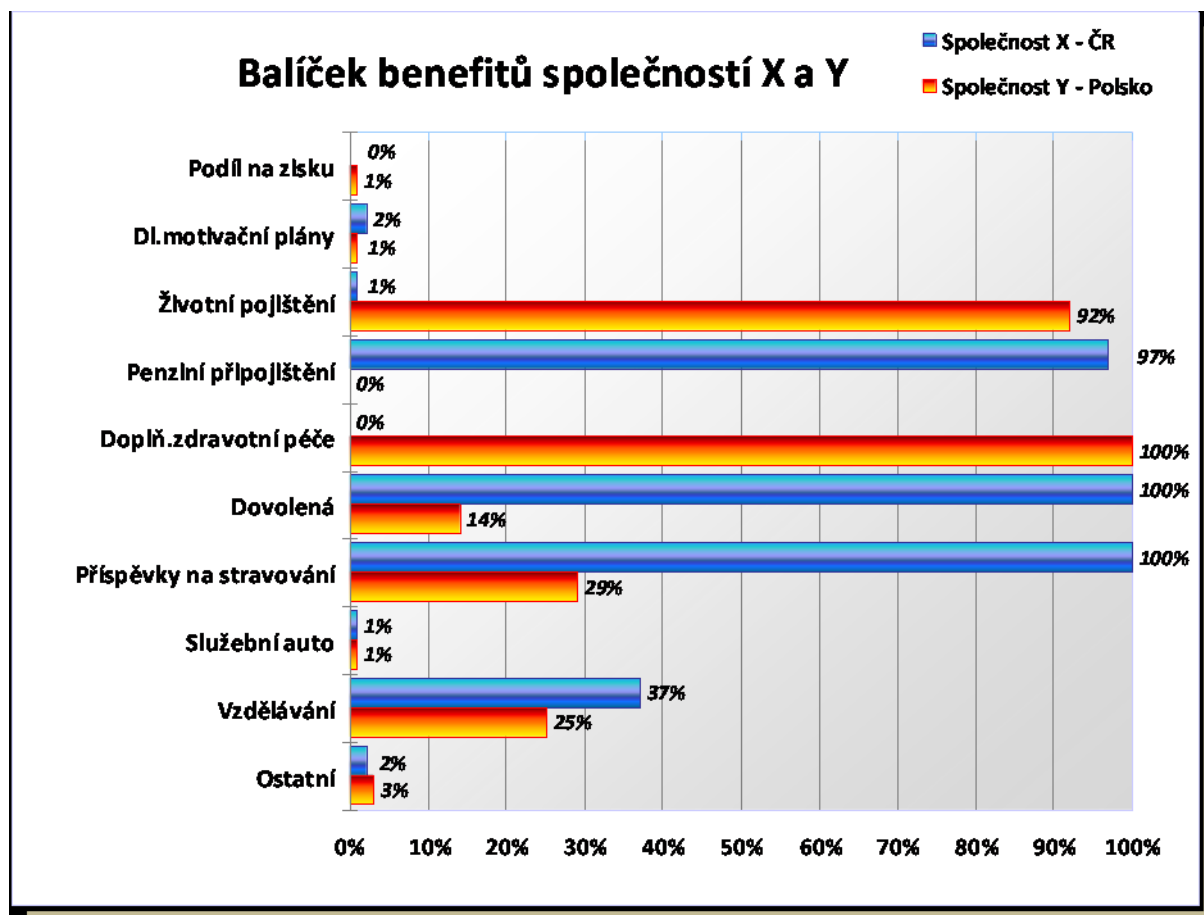
Za povšimnutí stojí rozdíly u nás tak běžně poskytované dovolené nad rámec zákonného minima. V podnikatelské sféře je to jeden z nejčastěji uplatňovaných benefitů v ČR. U polské

společnosti Y je nadstandardní dovolená poskytována jen zaměstnancům pracujícím v exponovaných pracovištích, kdežto u společnosti X je určena všem zaměstnancům.

Odlišnosti jsou patrné také v oblasti poskytovaných příspěvků na stravování. Česká společnost X má daňově výhodnější podmínky, proto si může dovolit poskytovat příspěvky všem zaměstnancům. Nárok na příspěvek na stravování u společnosti Y mají pouze zaměstnanci pracující ve ztížených pracovních podmínkách. V ostatních oblastech je podíl poskytovaných benefitů víceméně vyrovnaný. Ostatní benefity zahrnují především poskytování služebních telefonů či notebooků.

Z porovnání dvou zmíněných společností tedy vyplývá, že výhodnější nastavení produktů zahrnovaných do balíčku benefitů má společnost X, která běžnému zaměstnanci nabízí více výhod než polská společnost Y. Jinak je tomu již z pohledu vrcholového managementu, kdy polský manažer má srovnatelné, ne-li výhodnější nastavené podmínky než manažer působící v ČR.

Graf 4.2.5.1. Porovnání balíčků benefitů ve společnostech X a Y



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem, proč jsou tyto zaměstnanecké výhody poskytovány nad rámec zákonů, je získat a udržet si pracovníky a tím přispět k dosažení cílů společnosti. Jeden z nejdůležitějších cílů zaměstnavatele v řízení odměňování je dosáhnout toho, aby si zaměstnanci co nejvíce uvědomovali hodnotu výhod, které jsou jim poskytovány, a to při minimalizaci nákladů na ně.

V době současné krize se všechny společnosti snaží tyto náklady snižovat, tak aby se udržely v ziskových číslech. Je však potřeba podotknout, že neméně důležitým bodem je pečovat o své klíčové zdroje, jinak o ně může společnost přijít.

Způsobů, jak motivovat zaměstnance, je celá řada. Společnosti motivují pracovníky svou firemní kulturou, náplní práce, sociálními benefity, avšak ukazuje se, že k loajalitě a souznění se zaměstnavatelem dochází převážně tehdy, když je uplatňován správný manažerský přístup.

V posledních letech jsou velmi oblíbené aktivity přinášející společné emoční zážitky. Soudržnost se zaměstnavatelem, kolegy a firemními cíly je potom na vyšší úrovni. Není podmínkou do motivačních programů investovat spousty peněz. Stačí, aby byl program orientován na správnou skupinku příjemců. Podaří-li se společností nastavit kvalitní motivační program i přes současnou krizi, získá přidanou hodnotu, která se zúročí především v obchodě samotném.

U nás jsou zaměstnanecké benefity aktuálním tématem několika posledních let, v západoevropských zemích již mají několikaletou zkušenost. Oblast benefitů v zahraničí v současné době ovládly benefity zaměřené na budoucnost – tedy penzijní programy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti. Některé benefity využívané v zahraničí jdou až do extrému, např. zachytat si ve firemním rybníku, mít k dispozici pomocníka, který zaměstnanci nakoupí, případně vystojí frontu na lístek oblíbeného zpěváka, pobyt na luxusní jachtě aj.

Českou republiku zřejmě tyto extravagantní odměny budou ještě nějakou dobu míjet, nicméně jejich rozvoj a pestrost půjde neustále kupředu. Platí totiž, že čím více roste potřeba společností udržet a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká a tento trend má stále zvyšující se tendenci.

5. ZÁVĚR

Tato diplomová práce poskytuje ucelený přehled základních principů odměňování a jejich současných trendů. Ve většině případů jsem se zabývala porovnáváním systémů mezi dvěma vybranými zeměmi – Českou republikou a Polskem, v některých oblastech jsem posuzovala odlišnosti zemí celé Evropské unie.

Nedílnou součástí této práce bylo definování základních makroekonomických ukazatelů – HDP, inflace a nezaměstnanosti. Tato práce ukázala, že bez důkladné znalosti těchto ukazatelů, jejich historického vývoje a predikce se žádná společnost při budování systémů odměňování neobejde. To je také důvodem, proč musí být tyto ukazatele společnostmi neustále monitorovány a vyhodnocovány.

Na první kapitulu jsem plynule navázala popisem jednotlivých trendů odměňování ve vybraných zemích EU. Zaměřila jsem se na úlohu minimální mzdy, která se v mnoha zemích stává stále častěji zásadním motivačním faktorem ovlivňujícím životní standard obyvatel. Dále jsem se věnovala porovnání minimální mzdy se mzdou průměrnou, z čehož vyplynulo, že pro vzájemný poměr těchto mezd není rozhodující vyspělost ekonomické úrovně země, nýbrž její legislativní rámec, popř. historie. Příkladem může být Velká Británie, kde minimální mzda činí 33 % mzdy průměrné, což je srovnatelná výše s méně vyspělými zeměmi východní Evropy.

V následující kapitole jsem provedla komparaci výpočtu mzdy v ČR a Polsku. Tato část ukazuje, v které zemi je výhodnější rozvíjet své investiční aktivity z hlediska osobních nákladů. Na základě provedených kalkulací jsem zjistila, že polský zaměstnavatel vyplatí o 15 % mzdových prostředků méně, než je tomu u českého zaměstnavatele a může tak tyto uspořené prostředky dále investovat.

Na základě této analýzy a znalosti náročného ekonomického prostředí, ve kterém se v současné době firmy pohybují, bych doporučila České republice, aby zvažovala možnost vytvoření legislativního rámce, který bude více podporovat úspory nákladů v mzdové oblasti. Doporučuji, aby daně zůstaly minimálně na stejné úrovni a míra odvodů pojistného se snížila na úroveň srovnatelnou s Polskem. V opačném případě hrozí riziko, že společnosti budou přesouvat své výroby do jiných zemí s nižšími mzdovými náklady. Díky tomu bude stoupat nezaměstnanost a v konečném důsledku bude země nucena vynaložit na sociální politiku mnohem více prostředků, než kolik získá prostřednictvím vysoké daňové zátěže a odvodů pojistného.

Dílčí kapitola byla věnována také vývoji nominální a reálné mzdy v obou zemích a neopomněla jsem zmínit ani dopady současné hospodářské krize do oblasti odměňování. Trendy nárůstu mezd a variabilního odměňování jsou právě tou oblastí, kterou období ekonomických škrťů poznamenalo ze všech nejvíce. Minimální nárůsty a nulové roční bonusy pocítila především kategorie vrcholového managementu v Polsku, v menší míře pak v České republice. V ostatních kategoriích byla redukce na srovnatelných úrovních.

Struktura celkového příjmu byla názorně popsána na české společnosti X a polské společnosti Y. Obě mezinárodní společnosti disponovaly podobným počtem zaměstnanců a působily v oblasti těžkého průmyslu. Rozdíly nebyly nikterak zásadní, lišila se však četnost vyplácení bonusů. V Polsku byl bonus poskytován na měsíční bázi, kdežto u české společnosti X byl vyplácen pouze dvakrát do roka. Polská společnost má tedy větší část mzdových prostředků vázaných na systém odměn, což svědčí o větší variabilizaci těchto nákladů. Tento systém bych firmám doporučila především v období krize, neboť dobře nastavený bonusový systém podporuje výkonnost celé společnosti a zároveň dochází k větší flexibilitě vyplácených mzdových prostředků.

Ve své práci jsem se dále zaměřila na trendy odměňování v oblasti profesních skupin. Rozhodujícím faktorem pro stanovení žebříčku žádaných a zároveň lépe placených profesí je poptávka na trhu práce. V tomto ohledu vede oblast marketingu a IT, v Polsku je to mimo jiné i oblast výzkumu a vývoje, která měla ke svému rozvoji silnější podporu ze strany státu.

Při srovnávání mezd domácích společností se společnostmi zahraničními působícími na našem trhu se ukázalo, že v posledních letech dochází k zmenšování rozdílů mezi oběma zmíněnými kategoriemi. Každá společnost přicházející do dané země musí analyzovat mzdové úrovně v jednotlivých průmyslových odvětvích a regionech. Přestože se stále v obou zemích deklaruje vysoký zájem o technické profese, neprojevil se doposud tento vliv na platových úrovních. Na špičce dobře placených odvětví je stále peněžnictví a pojišťovnictví, dále nově i oblast výroby energií. Na opačném konci pomyslné stupnice se nachází textilní průmysl a zemědělství, které je u nás i v sousedním Polsku na nižší úrovni.

Regionálně si nejlépe vedou kraje, jejichž součástí jsou hlavní města, dále oblasti s výhodným geografickým umístěním, tradičním průmyslem, území s nerostným bohatstvím či moderní infrastrukturou. Jedním z podstatných faktorů, na základě kterých činí řada investorů svá rozhodnutí o budoucích investicích, je právě úroveň průměrné mzdy v jednotlivých regionech. Dle mého mínění by se potenciální investoři měli orientovat na průmysl s nižším průměrným

výdělkem, který má ale v dané zemi dlouholetou tradici a investovat do regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti. I díky tomu může nový investor výrazně snížit své fixní náklady.

Závěrečná část mé práce srovnává systém benefitů uplatňovaných v obou zemích. Kapitola popisuje jednotlivé formy finančních a nefinančních benefitů a způsoby jejich poskytování. Stále větší množství zaměstnavatelů se přiklání k tzv. cafeteria systému, který umožňuje jednotlivcům zvolit takové benefity, které jim budou nejlépe vyhovovat. Poslední kapitola představuje komplexní pohled na celkovou strukturu benefitů nabízených již zmíněnými společnostmi X a Y. Za povšimnutí stojí příspěvek na doplňkovou zdravotní péči, který je ve společnosti Y a v dalších polských společnostech nabízen ve velké míře, kdežto v českých společnostech je jen ojedinělým jevem. V české společnosti je nejčastěji nabízeným benefitem dovolená nad rámec zákona, příspěvky na stravování a penzijní připojištění. Dle finálního porovnání nabízí tedy výhodnější balíček benefitů pro běžného zaměstnance česká společnost X, což je dáno především vhodným nastavením legislativních opatření spojených s možnostmi využívání daňových úlev.

Jedním z mých dalších doporučení České republiky je vytvoření takové legislativy, která by umožnila daňově zvýhodňovat tvorbu zaměstnaneckých penzijních fondů. Tyto fondy by mohly být prospěšné nejen pro zaměstnavatele, ale i pro samotný stát. Zaměstnanci by tak měli větší finanční zajištění v důchodovém věku. V dnešní době se můžeme s podobnými systémy setkat v některých zemích západní Evropy.

V této diplomové práci jsem došla k závěru, že státy Evropské unie, konkrétně Česká republika a Polsko, jsou zeměmi velice srovnatelnými, jak v oblasti odměňování, tak i v oblasti benefitů. Z průzkumu je patrné, že větší rozdíly, které byly zaznamenány, jsou způsobené odlišnou legislativou, případně nízkou úrovní jednotlivých služeb ve vybraných zemích. Srovnání jasně ukazuje, že pro budoucí investory nebude rozhodující struktura benefitů, ale daleko důležitější otázka regionálního umístění odvíjejícího se od zvoleného odvětví a také systém zdanění a povinnosti platby pojistného. Proto doporučuji všem společnostem, aby se při kalkulaci návratnosti svých investic v jednotlivých zemích nejdříve zabývali otázkou srovnání celkových osobních nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

1. ŠUBRT, Bořivoj a kol. *Abeceda mzdové účetní 2009*. 19. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 534 s. ISBN 978-80-7263-497-2.
2. ŠUBRT, Bořivoj a kol. *Abeceda mzdové účetní 2010*. 20. vyd. Olomouc: Anag, 2010. 512 s. ISBN 978-80-7263-574-0.
3. JAKUBKA, Jaroslav a kol. *Zákoník práce*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 1095 s. ISBN 978-80-7263-496-5.
4. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
5. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
6. JUREČKA, Václav; JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana. *Makroekonomie*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2004. 312 s. ISBN 80-248-0530-8.
7. TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008. 336 s. ISBN 80-7357-340-7.
8. KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
9. PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2010*. 18. vyd. Zlín - Kudlov: Anag, 2010. 464 s. ISBN 978-80-7263-572-6.

Legislativa:

10. Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
12. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
13. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

14. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Elektronické zdroje:

15. <http://business.center.cz/>
16. <http://cs.wikipedia.org/>
17. <http://ekonomika.ihned.cz/>
18. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
19. <http://europa.eu/>
20. <http://kontaktnicentrum.as4u.cz/>
21. <http://panda.hyperlink.cz/>
22. http://portal.mpsv.cz/eures/prace_v_eu/zeme/polsko/
23. <http://praha.trade.gov.pl/cz/>
24. <http://www.businessinfo.cz/>
25. <http://www.czso.cz/>
26. <http://www.finance.cz/>
27. <http://www.haygroup.com/>
28. <http://www.haygrouppaynet.com/>
29. <http://www.hrmanagement.cz/>
30. <http://www.mesec.cz/>
31. <http://www.mercer.com/>
32. <http://www.mfcr.cz/>
33. <http://www.mf.gov.pl/>
34. <http://www.profesia.cz/>
35. <http://www.sfinance.cz/>
36. <http://www.sodexo.cz/>
37. <http://www.stat.gov.pl/>
38. <http://www.towerswatson.com/>
39. <http://www.trexima.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

admin.	administrativní
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
DZP	Daň z příjmu
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FO	Fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	česká koruna
km	kilometr
např.	například
PLN	polský zlotý
PO	právnícká osoba
pozn.	poznámka
%	procento
§	paragraf
Sb.	Sbírka zákonů
s.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
vyd.	vydání

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

Bc. Zuzana Gajdošíková

Adresa trvalého pobytu:

U Vrby 2516/16, 785 01 Šternberk

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Změny minimální mzdy v České republice

Příloha č. 2 – Změny minimální mzdy v Polsku

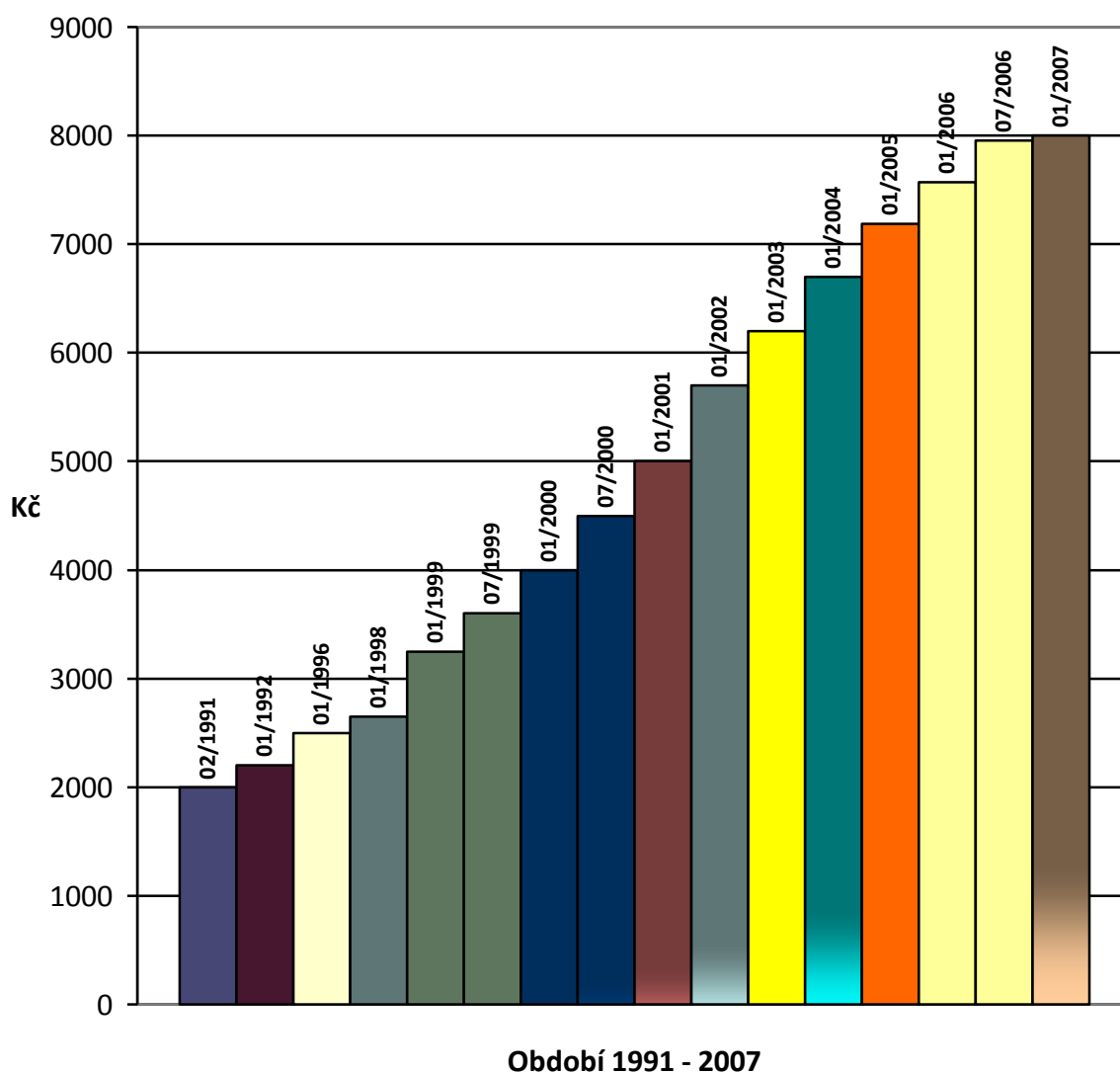
Příloha č. 3 - Žebříček nejčastěji nabízených benefitů v České republice

Příloha č. 4 - Žebříček nejčastěji využívaných modelů aut v České republice

Příloha č. 5 – Procentuální rozdíly v poskytování nefinančních benefitů v letech 2008 a 2009 v ČR

Změny minimální mzdy v České republice

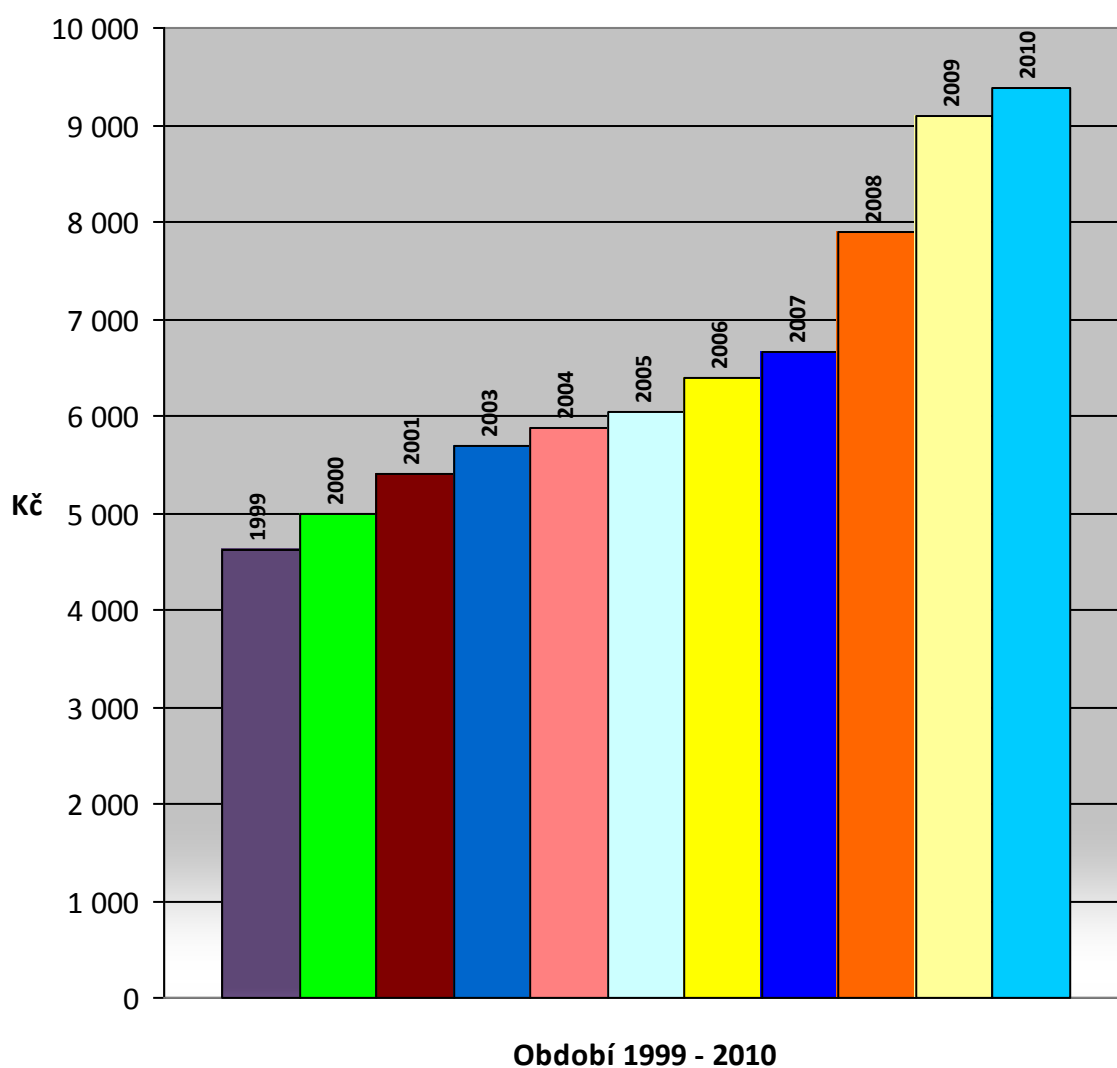
Období	Kč	Období	Kč	Období	Kč	Období	Kč
2/1991	2000	1/1999	3250	1/2001	5000	1/2005	7185
1/1992	2200	7/1999	3600	1/2002	5700	1/2006	7570
1/1996	2500	1/2000	4000	1/2003	6200	7/2006	7955
1/1998	2650	7/2000	4500	1/2004	6700	1/2007	8000



Zdroj: vlastní zpracování

Změny minimální mzdy v Polsku

Období	Kč	Období	Kč	Období	Kč
1999	4628	2004	5867	2008	7890
2000	4984	2005	6045	2009	7570
2001	5411	2006	6401	2010	9377
2003	5696	2007	6700		



Pozn.: Pro přepočítání byl použit kurz dle pokynu č. D 321

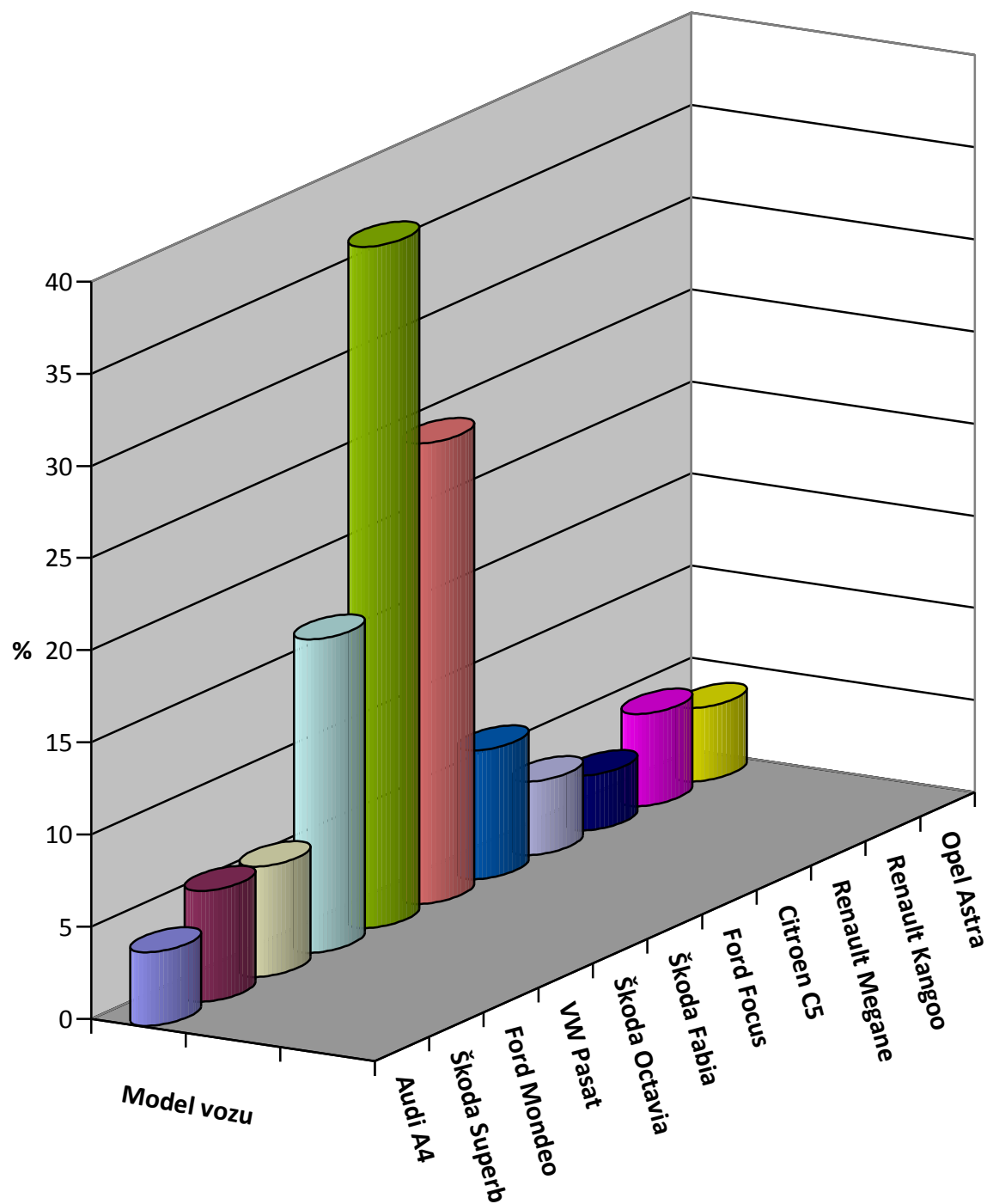
Zdroj: vlastní zpracování

Žebříček nejčastěji nabízených benefitů v České republice

Pořadí	Vrcholové vedení	Vedení	Specialisté	Administrativní zaměstnanci	Manuální zaměstnanci
1.	Mobilní telefony	Mobilní telefony	Peněžní bonusy	Peněžní bonusy	Peněžní bonusy
2.	Služební automobily	Peněžní bonusy	Kurzy/školení	Kurzy/školení	Dovolená navíc
3.	Peněžní bonusy	Kurzy/školení	Mobilní telefony	Dovolená navíc	Úhrada přesčasů
4.	Kurzy/školení	Služební automobily	Dovolená navíc	Příspěvky na stravování	Kurzy/školení
5.	Dovolená navíc	Dovolená navíc	Příspěvky na stravování	Penzijní připojištění	Penzijní připojištění
6.	Penzijní připojištění	Příspěvky na stravování	Penzijní připojištění	Sportovní a kulturní aktivity	Příspěvky na stravování
7.	Příspěvky na stravování	Penzijní připojištění	Sportovní a kulturní aktivity	Cestovní pojištění (pro služeb. cesty)	Podniková jídelna
8.	Osobní počítač pro práci doma	Osobní počítač pro práci doma	Cestovní pojištění (pro služeb. cesty)	Podniková jídelna	Příplatky za směny
9.	Sportovní a kulturní aktivity	Sportovní a kulturní aktivity	Podniková jídelna	Úhrada přesčasů	Sportovní a kulturní aktivity
10.	Cestovní pojištění (pro služeb. cesty)	Cestovní pojištění (pro služeb. cesty)	Osobní počítač pro práci doma	Slevy na firemní produkty	Odměny za pracovní pohotovost

Zdroj: www.haygroup.com

Žebříček nejčastěji využívaných modelů aut v České republice



Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální rozdíly v poskytování nefinančních benefitů v letech 2008 a 2009 v ČR

<i>Nefinanční benefit</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Rozdíl v %</i>
Dovolená navíc	39 %	28 %	- 11 %
Nápoje na pracovišti zdarma	32 %	22 %	- 10 %
Příspěvek na důchodové pojištění	37 %	28 %	- 9 %
Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33 %	25 %	- 8 %
Vzdělávání	36 %	29 %	- 7 %
Pružná pracovní doba	33 %	26 %	- 7 %
Mobilní telefon k soukromým účelům	26 %	21 %	- 5 %
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	14 %	9 %	- 5 %
Notebook i k soukromým účelům	15 %	12 %	- 3 %
Služební auto k soukromým účelům	11 %	9 %	- 2 %

Zdroj: www.profesia.cz